



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Iva Kachyňová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Iva Kachyňová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-27-3441-5.

RYNEŠ, P. Podvojný účetnictví a účetní závěrka. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-754-116-1.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3051-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel děkan

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá základními pojmy, které se vztahují k pohledávkám, jejich řízení a následně vymáhání v obchodní korporaci. Specifikuje druhy pohledávek a teoretické poznatky využívá v analytické části. Na základě finanční analýzy je navrženo opatření, které má zajistit lepší zjišťování bonity zákazníků, a na základě toho vymezit kritéria pro poskytnutí obchodních úvěrů a podat informaci o důvěryhodnosti zákazníka.

Abstract

The bachelor thesis deals with basic concepts that relate to receivables, their management and subsequently enforcement in the business corporation. Specifies types of receivables and uses the theoretical knowledge in the analytical part. Based on the financial analysis, a measure is designed to ensure better customers credit assessment and on that basis, to define the criteria for providing business loans and to provide information on the credibility of the customer.

Klíčová slova

pohledávka, věřitel, dlužník, oceňování pohledávek, opravné položky, odpis pohledávek, řízení pohledávek

Key words

debt, creditor, debtor, appreciate debt, correcting items, write – off debt, credit controller

Bibliografická citace

KACHYŇOVÁ, Iva. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119788>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Jan Pěta.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. května 2019

.....

Iva Kachyňová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Janu PĚTOVI, Ph.D. za odborné vedení, metodickou pomoc a užitečné rady, které mi poskytl při zpracování této práce.

Brno, 2019

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Charakteristika pohledávek z právního pohledu.....	14
1.2 Pohledávky z účetního a daňového hlediska	15
1.2.1 Druhy pohledávek.....	16
1.2.2 Způsob oceňování pohledávek.....	18
1.2.3 Opravné položky k pohledávkám	19
1.2.4 Odpis pohledávek	20
1.2.5 Zánik pohledávek.....	22
1.3 Finanční analýza pohledávek.....	22
1.3.1 Analýza rozdílových veličin	23
1.3.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	24
1.4 Řízení pohledávek.....	25
1.4.1 Zajišťovací prostředky	26
1.4.2 Vymáhání pohledávek	30
1.5 Postoupení pohledávek	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
2.1 Základní informace o společnosti	39
2.1.1 Historie.....	40
2.1.2 Výrobní program společnosti.....	40
2.1.3 Hlavní trhy	41
2.1.4 Zákazníci.....	43
2.1.5 Odvětvové a velikostní zařazení	44
2.2 Analýza rozdílových veličin	45
2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	48
2.3.1 Analýza likvidity.....	48
2.3.2 Analýza řízení aktiv	51

2.4	Řízení pohledávek ve společnosti.....	53
2.4.1	Pravidla pro prodej zboží zákazníkům.....	53
2.4.2	Doklady a kupní smlouva	55
2.4.3	Pohledávky a postup řešení.....	56
2.4.4	Prevence vzniku pohledávek	57
2.4.5	Druhy pohledávek.....	61
2.5	Závěrečné shrnutí analýz	65
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	67
3.1	Zkoumání bonity zákazníků.....	67
3.2	Skonto	70
3.3	Opravné položky k pohledávkám	71
3.4	Způsob vymáhání pohledávek	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	87
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Pro podnikající subjekt je důležitá tvorba přidané hodnoty ke stávajícím statkům a dosažení zisku. K dosažení cílů využívá jak vlastních zdrojů, tak i jiných zdrojů financování, za které nese určité riziko. Zisku je dosaženo, jestliže jsou výnosy vyšší než náklady vynaložené na jejich dosažení. Výše zisku je však závislá na velikosti a růstu trhu, stabilitě poptávky, důvěryhodnosti zákazníků a platební morálce obchodního partnera (14, s. 7 - 9).

Je mnoho subjektů, které požadují za dodání zboží a poskytování služeb vystavení faktury, následně nedojde k její úhradě. Na straně věřitele tak vzniká pohledávka a na straně dlužníka závazek.

Pojem pohledávka a závazek je spojován s uzavíráním smluvního vztahu, z něhož jedna strana je oprávněna očekávat plnění a druhá strana je povinna takové plnění poskytnout (7, s. 5).

V podnikové praxi se v obchodních vztazích nejvíce diskutuje na téma neplatičů, dluhů a platební neschopnosti.

Je mnoho podnikatelů, věřitelů, kteří se často obrací na právníky, soudy, exekutory nebo specializované agentury, zabývající se mimosoudním vymáháním dluhů. Je velmi důležité již v období navazování kontaktů ověřovat spolehlivost obchodního partnera, mít dobře zpracovanou obchodní smlouvu a sjednat zajištění závazku u obchodního partnera (3, s. 5).

Vymáhání pohledávky je po právní stránce pak pro mnoho věřitelů dlouhodobou a finančně nákladnou záležitostí, a náročnost u některých případů proto vyžaduje odbornou pomoc (3, s. 5).

K zamezení vzniku nedobytných pohledávek je tedy velmi důležité ověřit solidnost obchodního partnera, zboží vydat až po úplném zaplacení zboží, doporučit platby v hotovosti. V uzavřené obchodní smlouvě dostatečně ošetřit platbu na fakturu (3, s. 14).

Vznikem pohledávek se může i věřitel dostat do finančních problémů, není schopen plnit své závazky a musí řešit způsob jejich financování. Následkem takové situace může dojít i k zániku společnosti.

Ke snížení počtu nedobytných pohledávek může napomoci dobře zpracovaný kvalitní systém řízení pohledávek, který by měl být nastaven v každé společnosti, aby se tak předešlo ke zmíněnému riziku zániku společnosti.

Ve společnosti je nutné vytvořit systém pro řízení pohledávek, jehož výsledkem je získat finanční prostředky a minimalizovat pohledávky (15, s. 1).

S řízením pohledávek je často problém, a proto by měl být nastaven takový kontrolní systém, který umožní lépe optimalizovat pohledávky a využít moderních forem navrácení prostředků (16, s. 1).

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek, a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený postup jejich řízení.

Cílem je navržení postupu při zjišťování bonity zákazníků u vybrané obchodní korporaci, který má vést k lepšímu řízení pohledávek a tím předcházet jejich vzniku po splatnosti, nebo alespoň ke snížení počtu. Pozornost je věnována pohledávkám z obchodních vztahů. K naplnění hlavního cíle budou vyhodnoceny ukazatele, pomocí nichž se zákazníci zařadí do několika bonitních skupin. Získání informací o zákaznických povede k optimálnějšímu usměrňování pohledávek ve společnosti.

Dílčím cílem je vymezit základní pojmy vztahující se k problematice pohledávek, jejich systému řízení a vymáhání. Na základě těchto základních pojmů je dalším dílčím cílem provést finanční analýzu společnosti ve vztahu k pohledávkám a popis způsobu jejich řízení a vymáhání.

K naplnění hlavního cíle bude provedena podrobná finanční analýza pohledávek s využitím rozdílových veličin a poměrových ukazatelů, které jsou důležité pro stanovení finanční situace podniku.

Při zpracování teoretické části je využita metoda literární rešerše. V praktické části je použita metoda analýzy a syntézy. Analýza je chápána jako metodický postup, kterým se celek rozkládá na jednotlivé části. Syntéza naopak spojuje jednotlivé části do jednoho celku.

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů bude čerpáno z výkazů společnosti, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období 2015 - 2017. Ke dni zpracování bakalářské práce nebyly za rok 2018 výkazy společnosti dosud zveřejněny. Analýzou systému řízení pohledávek u společnosti pak zjistit, do jaké míry jsou odběratelé schopni hradit své závazky, jaké zajišťovací prostředky společnost používá, jak má nastaven systém vedení pohledávek,

jaká je jejich výše a způsob jejich vymáhání, pokud jsou po splatnosti. K jejímu provedení bude čerpáno z vnitřních dokumentů společnosti, které byly získány a jsou k dispozici.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První z nich je teoretická část, zaměřená na charakteristiku pohledávek z právního, účetního i daňového hlediska, druhy pohledávek, jejich oceňování, tvoření opravných položek, odpisy a zánik. Další část se zabývá teorií finanční analýzy, konkrétně analýzou rozdílových veličin a poměrových ukazatelů, ve kterých pohledávky hrají důležitou roli. V závěru teoretické části je popsán systém řízení pohledávek, druhy zajišťovacích prostředků a jejich vymáhání a postoupení.

Druhá část je věnována charakteristice vybrané společnosti Stavebniny DEK, a.s., její historii, výrobnímu programu, zaměření na trhu a odvětvovému a velikostnímu zařazení. Dále je provedena finanční analýza rozdílových a poměrových ukazatelů, pomocí nichž je možné zjistit, zda ve společnosti vzniká problém se splatností pohledávek a jaká je jeho závažnost. Při této analýze se vychází z účetních výkazů společnosti, rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období 2015 - 2017.

V závěru je provedena analýza systému řízení pohledávek, který obchodní korporace využívá, a jejímž cílem je zjištění, jak má společnost nastaveny pravidla pro uzavírání obchodních vztahů, postup při vzniku pohledávky po splatnosti s využitím zajišťovacích prostředků a způsob vymáhání u problematických pohledávek, především kde je po splatnosti více než 60 dnů.

Návrh postupu zjišťování bonity zákazníků u vybrané společnosti je třetí návrhovou částí bakalářské práce. Součástí bude stanovení kritérií, kterými budou zákazníci zařazeni do bonitních skupin, díky čemuž bude možné předcházet vzniku rizik, tedy nedobytných pohledávek. Dalším návrhem je nabídka skonta pro zákazníky, návrh vnitropodnikové směrnice k tvorbě opravných položek, a tabulka se způsobem vymáhání pohledávek po splatnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se zaměří na základní pojmy, co je to pohledávka, jaké jsou druhy pohledávek, způsoby jejich ocenění, dále oprávněnými položkami, odpisem pohledávek a jejich zánikem. V závěru se pak zabývá řízením pohledávek.

Pohledávka je nazývána jako oprávnění věřitele, tedy nárok na prospěch z určitého plnění. Její vznik je vázán přechodem vlastnických práv, splněním dodávky a převedení práv a povinností z dodaného zboží nebo poskytnuté služby na dlužníka. Vznik pohledávky je k určitému okamžiku s dohodnutou lhůtou splatnosti čili okamžik, který již nastal nebo nastane (8, s. 11).

1.1 Charakteristika pohledávek z právního pohledu

Obsahem práva je přesné vymezení plnění, a to z právního důvodu. Účastníci právního vztahu se nazývají věřitel a dlužník (1, s. 17).

Důvodů vzniku pohledávek je několik. Nejčastěji vzniká na základě uzavřené smlouvy, která je dvoustranný, nebo i vícestranný právní úkon. Věřitel má právo od dlužníka obdržet plnění a dlužník je povinen vůči věřiteli toto plnění poskytnout (1, s. 17).

V § 1721 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“), se uvádí: *„...ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit...“* (2, s. 1208).

Plnění musí mít majetkovou povahu a odpovídat zájmu věřitele. V § 513 OZ jsou pak příslušenstvím úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním (2, s. 1083).

Plnění může mít peněžitou nebo nepeněžitou formu. Opakem pohledávky je závazek. Pohledávka je splatná a dlužník je povinný tuto pohledávku uspokojit (1, s. 17).

Pojem splatná se užívá jak u pohledávky peněžité, tak nepeněžité. Pokud splatná pohledávka není vůči věřiteli uspokojena, může věřitel tuto pohledávku vymáhat i soudní cestou. Závazky mohou vznikat nejen ze smluv, ale i ze vzniklé škody, bezdůvodného obohacení nebo jiných skutečností. Musí však vzniknout v souladu s právem (1, s. 17).

1.2 Pohledávky z účetního a daňového hlediska

Důležitými právními předpisy, které se zabývají pohledávkami je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“) a prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

Z hlediska účetního se problematice pohledávek v podnikatelské sféře podrobněji zabývá Český účetní standard (dále jen „ČÚS“). Vymezuje základní postupy účtování o pohledávkách i závazcích, za účelem souladu při používání účetních metod účetními jednotkami (3, s. 47).

V účetním standardu č. 17 – Zúčtovací vztahy jsou vymezeny pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, časové rozlišení a dohadné položky aktivní (3, s. 48).

Dále je to již zmíněná prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., k zákonu o účetnictví, určená pro podnikatelskou sféru tedy i pro obchodní korporace. Tato vyhláška dělí pohledávky na krátkodobé a dlouhodobé, a obsahuje základní vymezení pohledávek v návaznosti na výkaz rozvaha (1, s. 21).

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“), řeší otázku tvorby daňových opravných položek. Dalším předpisem je zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů (dále jen „ZDP“).

Podle účetních předpisů postupují poplatníci, kteří jsou účetními jednotkami při zdaňování příjmů, tedy výnosů ze vzniklých pohledávek. Výnosy podléhají zdanění, a to bez toho, zda je pohledávka uhrazena či nikoli (1, s. 21).

Na rozdíl od účetních jednotek, u poplatníků, kteří vedou jen daňovou evidenci, vstupují příjmy do základu daně až po jejich úhradě (1, s. 21).

1.2.1 Druhy pohledávek

Pohledávky se v účetnictví zachycují v účtové třídě 3 - Zúčtovací vztahy. Při jejich účtování se jedná zejména o pohledávky:

- z obchodních vztahů,
- vůči ovládané a ovládající osobě,
- vůči osobě, která má v účetní jednotce podstatný vliv,
- za zaměstnanci,
- z titulu sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
- daňové vůči státu,
- z titulu poskytnutých záloh,
- odložené daňové (3, s. 48).

Mezi pohledávky se rovněž řadí i dohadné účty aktivní, které zachycují dodávky nebo služby, které již byly splněny, a to částečně nebo úplně, ale dosud nebyly vyfakturovány. Proto se v účetnictví zachycuje jejich hodnota určená odhadem a vychází např. ze smlouvy (3, s. 48).

Krátkodobé pohledávky jsou pohledávky, jejichž splatnost je ke dni sestavení účetní závěrky jeden rok nebo kratší.

Dlouhodobé pohledávky mají v okamžiku sestavení účetní závěrky dobu splatnosti delší než jeden rok.

Rozlišení pohledávek v účetnictví pak společnost rozlišuje syntetickými, popř. analytickými účty dle platné směrné účtové osnovy. Rozdělit se mohou např. podle dlužníků, věřitelů, měn, pro daňové účely, nebo při zúčtování se státními institucemi (7, s. 246).

Jednotlivé druhy pohledávek jsou znázorněny v níže uvedené tabulce č. 1 dle výkazu rozvaha, v části oběžných aktiv.

Tab. 1: Druhy pohledávek ve společnosti dle výkazu rozvaha

Rozvaha - Oběžná aktiva	
Pohledávky Dlouhodobé	Pohledávky Krátkodobé
Pohledávky z obchodních vztahů	Pohledávky z obchodních vztahů
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba
Pohledávky - podstatný vliv	Pohledávky - podstatný vliv
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Dohadné účty aktivní	Stát – daňové pohledávky
Jiné pohledávky	Krátkodobé poskytnuté zálohy
Odložená daňová pohledávka	Dohadné účty aktivní
	Jiné pohledávky

(Zdroj: Převzato z 30, s. 13)

V případě pohledávek po lhůtě splatnosti rozlišujeme pohledávky:

- **pochybné** - s rizikem, že pohledávky nebudou zaplacený,
- **sporné** - kdy je vůči dlužníkům veden spor o jejich uznání či zaplacení,
- **nedobytné** - u nichž bylo od jejich vymáhání upuštěno, byly vynaloženy všechny prostředky k jejich vymožení nebo náklady na jejich vymáhání převyšují dlužnou částku (4).

Odložená daňová pohledávka je zvláštním druhem pohledávky, která může vzniknout při účtování o odložené dani v souladu s prováděcí vyhláškou a ČÚS (8, s. 15).

Je určena k přiřazení účetního nákladu, který vznikl z povinnosti placení daně z příjmů právnických osob do správného účetního období. „*Přímo odložená daňová pohledávka je částka daně z příjmů uplatněná v příštích obdobích a může vzniknout z:*

- *odčitatelných přechodných rozdílů (rozdíl mezi účetní a daňovou hodnotou dlouhodobého majetku při odpisování, rozdíl mezi účetní a daňovou hodnotou dlouhodobého majetku a zásob při tvorbě opravných položek, rozdíl mezi účetní a daňovou hodnotou pohledávek při tvorbě opravných položek, tvorba rezerv, daňová ztráta z minulých let,*
- *převedených nevyužitých daňových ztrát,*
- *převedených nevyužitých daňových odpočtů a jiných časově převoditelných daňových nároků“ (8, s. 15).*

1.2.2 Způsob oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek upravuje § 24 ZoÚ podle něhož se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu, ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, ke kterému se sestavuje účetní závěrka (6, s. 2806).

Okamžik ocenění je vznik pohledávky, např. provedením služeb, nákupem materiálu (7, s. 247).

Dále § 25 ZoÚ vymezuje způsob ocenění pohledávek při vzniku jmenovitou hodnotou, v případě nabytí za úplatu a vkladem pořizovací cenou (6, s. 2806).

Mimo již výše uvedené ocenění se při nabytí pohledávky určené k prodeji, oceňuje reálnou hodnotou dle ZoÚ. Jedním ze způsobu je tržní hodnota, kvalifikovaný odhad, nebo zpracování znaleckého posudku (8, s. 13).

1.2.3 Opravné položky k pohledávkám

Jedním z nástrojů, jak riziko zmírnit je uvedeno v § 24 odst. 2 ZDP, a umožňuje u rizikovějších pohledávek do určité míry vytvořit opravné položky, a to k zákonem stanoveným pohledávkám a tím může ovlivnit základ daně ve prospěch společnosti (7, s. 247).

Opravné položky z účetního hlediska se tvoří k účtům majetku v případě snížení jejich ocenění v účetnictví na podkladě údajů inventarizace, a jejich tvorba není trvalého charakteru. Účetní opravné položky se tvoří u pohledávek po splatnosti z rozvahové hodnoty. Ve výkazu rozvaha se vykazuje v aktivech jako položka korekce, tedy snížení brutto hodnoty na netto (10, s. 58, 59).

Tvorba se účtuje na vrub nákladů a v případě, že inventarizace neprokáže opodstatněnost jejich výše, pak se opravná položka zruší ve prospěch nákladů (11, s. 9704).

Pro daňové účely jsou opravné položky tvořeny zvláštním ZoR (10, s. 59). Na základě něho může společnost tvořit opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení a k nepromlčeným pohledávkám, jejichž splatnost je po 31. 12. 1994. Opravné položky jsou považovány za výdaj, který byl vynaložen na dosažení, zajištění a udržení příjmů (7, s. 260).

Opravné položky nelze tvořit k pohledávkám, které vznikly:

- z cenných papírů,
- úvěrů a půjček,
- ručení,
- záloh,
- smluvních úroků, pokut a poplatků z prodlení,
- bezplatným nabytím (7, s. 260).

Dle § 8a ZoR může společnost v případě nepromlčených pohledávek vytvořit opravné položky, pokud od konce sjednané doby splatnosti uplynulo více než:

- 18 měsíců, a to do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty,
- 30 měsíců až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty (9, s. 112).

Pokud se jedná o pohledávky nabyté postoupením a hodnota k okamžiku jejího vzniku je vyšší jak 200 tis. Kč, může společnost tvořit opravné položky, jestliže bylo zahájeno řízení a to rozhodčí, soudní nebo správní (9, s. 112).

Pohledávky, jejichž hodnota bez příslušenství v okamžiku vzniku nepřekročí částku 30 tis. Kč, od konce sjednané doby splatnosti uplynulo méně než 12 měsíců a je vůči témuž dlužníkovi, může společnost vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství (9, s. 112).

1.2.4 Odpis pohledávek

U pohledávek, kde je vymahatelnost problémová je důležité rozlišit dva pojmy, a to odpis pohledávky a opravné položky. Rozdíl je v tom, že v případě opravné položky je snížení hodnoty pohledávky dočasné a původní hodnota pohledávky zůstává stejná (10, s. 44).

Odpis představuje trvalé snížení hodnoty pohledávky a účtuje se do nákladů a nelze již počítat s tím, že odepsaná pohledávka se vrátí do původní hodnoty (10, s. 44).

Jednorázový odpis pohledávek

Odpisy mohou být daňově i nedaňově účinné. V souladu s § 24 odst. 2 písm. y) ZDP lze pohledávku odepsat jednorázově jmenovitou hodnotou nebo pořizovací cenou nabytou postoupením, vkladem nebo při přeměně obchodní korporace, pokud u dlužníka (12, s. 47):

- soud zrušil konkurs, jestliže má dlužník nedostatečný majetek, a pohledávka byla přihlášena k insolvenčnímu soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty,
- je vyhlášen úpadek na základě insolvenčního řízení,
- jenž zemřel a nemůže být vymáhána na dědicích,

- který byl právnickou osobou, a došlo k jeho zániku bez právního nástupce a věřitel nebyl spojenou osobou s dlužníkem,
- je uplatněna veřejná dražba,
- je na majetek vyhlášena exekuce (12, s. 47).

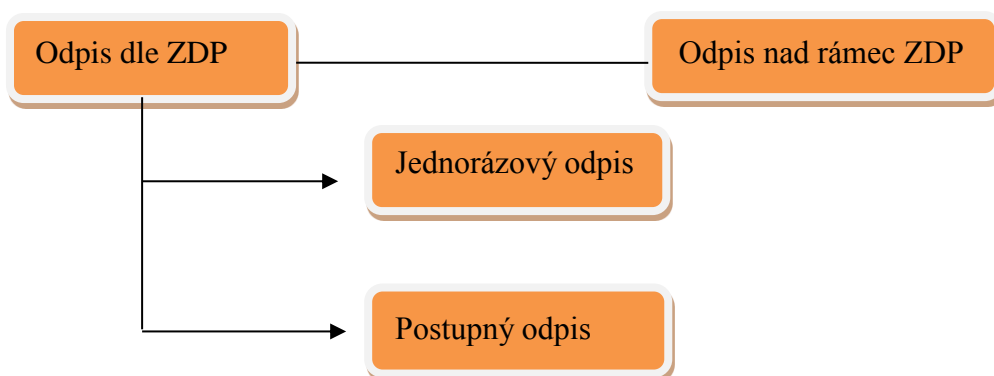
Postupný odpis pohledávek

Odpisy u pohledávek, jejichž splatnost byla do 31. 12. 1994, se mohou uplatnit postupně, a to ročně nejvýše do 10 % z neuhrazené hodnoty pohledávky. Celkově je možné uplatnit výdaje jen do hodnoty neuhrazené pohledávky nebo ceny pořízení u pohledávky nabyté postoupením (12, s. 84).

Tento způsob odpisu nelze uplatnit, jestliže se jedná o pohledávky, které vznikly:

- za společníky, akcionáři, členy družstev za upsané vlastní jmění,
- mezi ekonomicky spojenými osobami u právnických osob,
- mezi blízkými osobami,
- u úvěrů, půjček a záloh (10, s. 48).

Na obrázku č. 1 jsou znázorněny možné způsoby odpisů ve společnosti.



Obr. 1: Možné druhy odpisů
(Zdroj: Převzato 13, s. 37)

Odpis pohledávky nad rámec ZDP je další možný způsob odpisu. Lze jej uplatnit tehdy, pokud by náklady na její vymáhání převýšily výnosy, nebo pokud je dlužník např. neznámého pobytu dle sdělení příslušných úřadů. Odpis se provádí na základě

rozhodnutí a dle platné vnitropodnikové směrnice. Tyto odpisy nejsou daňově účinné (13, s. 40).

1.2.5 Zánik pohledávek

V případě, že dojde k zániku pohledávky je povinností účetní jednotky, tj. společnosti tuto pohledávku vyřadit z účetnictví. Zánik pohledávky může vzniknout zejména jeho splněním peněžní formou, a to plnou nebo částečnou úhradou, což je nejčastější způsob (17, s. 180).

Další možný způsob zániku pohledávky vzniká v případě:

- že jsou nahrazeny jinou pohledávkou dle OZ,
- vzájemného započtení pohledávek a závazků dle OZ, zejména při fúzi nebo vkladu a nemají vliv na výsledek hospodaření,
- prominutí dluhu, tzn. vzdání se práva dle OZ bez získání možné protihodnoty, zánik pohledávky jde do nákladů a obvykle se jedná o daňově neuznatelný náklad,
- odstoupení od smlouvy (17, s. 180),
- prekluze pohledávky tzn., že se neuplatní práva, které bylo možné uplatnit do určité lhůty, a tato lhůta marně uplynula,
- splnutí práva s povinností v jedné osobě dle OZ, např. fúzi právnických osob,
- smrtí věřitele nebo dlužníka (8, s. 20).

1.3 Finanční analýza pohledávek

Finanční analýza je určena ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. S její pomocí lze zjistit, jestli je společnost zisková, má dobrou kapitálovou strukturu a efektivně využívá svá aktiva, je schopna dostát svých závazků. Finanční analýza je součástí finančního řízení a poskytuje informace o jednotlivých oblastech obchodní společnosti. Výsledky finanční analýzy neslouží jen pro potřeby společnosti ale i pro uživatele, kteří nejsou její součástí, ale jsou s ní spojeni finančně nebo hospodářsky. Jde o investory, obchodní partnery, státní instituce, auditory, konkurenty, makléře i odbornou veřejnost. Uvnitř podniku je využívána manažery, kteří ji potřebují

pro krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení podniku, k řešení rozhodovacích úloh. Zejména při rozhodování o investičních záměrech, financování dlouhodobého majetku, optimální kapitálové struktury nebo sestavování finančního plánu (41, s. 17).

Pro zpracování dat jsou základními zdroji účetní výkazy, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha účetní závěrky, přehled o peněžních tocích tzv. cash flow a přehled o změnách vlastního kapitálu. Další informace je možné získat z výročních zpráv, zpráv vedoucích pracovníků nebo auditorů, firemních statistik aj. (41, s. 18).

Při zpracování finanční analýzy se využívá řada metod, k těm základním patří zejména:

- analýza absolutních ukazatelů, kdy se jedná o analýzu majetkové a finanční struktury podniků s využitím horizontální a vertikální analýzy,
- analýza tokových ukazatelů, především analýzy výnosů, nákladů a výsledku hospodaření,
- analýza rozdílových ukazatelů, kde ukazatelem je čistý pracovní kapitál,
- analýza poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, produktivity nebo aktivity (41, s. 61).

1.3.1 Analýza rozdílových veličin

Pro řízení pohledávek bude pozornost zaměřena na analýzu rozdílových veličin, konkrétně na ukazatel čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je nejčastěji používaný rozdílový ukazatel. Při tomto ukazateli jsou známy dva způsoby výpočtu, a to manažerský přístup a investorský přístup.

Obecné vzorce jsou následující (42):

ČPK (manažerský) = Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky

ČPK (investorský) = Dlouhodobé finanční zdroje – Stálá aktiva

1.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi analýzu poměrových ukazatelů patří ukazatel likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Dále produktivita z přidané hodnoty, nákladovost výnosů a materiálová náročnost výnosů. Tato část je věnována ukazatelům likvidity a aktivity.

Analýza likvidity

Analýza likvidity zahrnuje tři hlavní ukazatele, a to běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu. Likvidita zkoumá schopnost podniku hradit krátkodobé závazky.

Všeobecné vzorce pro výpočty jsou následující (42):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita udává, kolikrát kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Za optimální hodnoty se považuje interval 1,5 – 2,5 což znamená, že oběžná aktiva by měla krýt krátkodobé závazky 1,5 až 2,5 krát (41, s. 91).

Pohotová likvidita vychází z ukazatele běžné likvidity s tím, že z hodnoty oběžných aktiv vyloučí jejich nejméně likvidní část, a to zásoby. Ukazuje, jak je podnik schopný dostát svých závazků, aniž by musel prodat své zásoby. Optimální hodnoty se pohybují mezi 1 až 1,5 (42).

Okamžitá likvidita je nejužší vymezení likvidity, které počítá s nejlikvidnějšími položkami rozvahy podniku (peněžními prostředky). Představuje schopnost podniku dostát svých závazků. Optimální hodnoty jsou mezi 0,2 až 0,5 (42).

Analýza řízení aktiv

Pozornost je věnována dvěma ukazatelům aktivity, a to době obratu pohledávek a době obratu závazků. Pomocí těchto ukazatelů se měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

Všeobecné vzorce pro výpočty jsou následující (42):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé obchodní pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé obchodní závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu pohledávek je ukazatel, který vyjadřuje období, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků (41, s. 105).

Doba obratu závazků je ukazatel, který vyjadřuje za kolik dní, je společnost v průměru schopna zaplatit svým dodavatelům. Doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek (41, s. 105).

1.4 Řízení pohledávek

Při vstupu do smluvního vztahu je velmi důležité nejen zjištění bonity zákazníka a jeho důvěryhodnost, ale zároveň využití zajišťovacích prostředků, kterými si společnost zajistí dobytost pohledávek (7, s. 117).

Zajišťovacích prostředků je celá řada, z níž nejvíce využívanými instrumenty jsou např. výhrada vlastnického práva, zástavní právo, zadržovací právo, pojištění pohledávky, ručení, smluvní pokuta, úrok z prodlení, úvěrový limit, uznání dluhu nebo zajišťovací převod práva. V platebním styku jsou to směnky nebo bankovní záruka, a další formou je postoupení pohledávky, faktoring a forfaiting (18).

1.4.1 Zajišťovací prostředky

Výhrada vlastnického práva

Dodavatel si může na základě uzavřené kupní smlouvy stanovit že: „...*vlastnictví ke zboží, jehož prodej je předmětem této kupní smlouvy, přechází na kupujícího okamžikem zaplacení poslední splátky kupní ceny podle části této smlouvy, týkající se kupní ceny a její úhrady kupujícím...*“ (19, s. 29).

Tímto ujednáním je vlastníkem věci stále prodávající až do okamžiku jeho úplného zaplacení, který při porušení závazků kupujícím může uplatnit právo na vydání věci z titulu ochrany vlastnického práva. Kupující tak není oprávněn zboží dále prodat (19, s. 29).

Zástavní právo

Zástavním právem je věřitel oprávněn domáhat se uspokojení ze zastavené věci, pokud dlužník svoji povinnost nesplnil řádně a včas, a to z dosaženého výtěžku jejího prodeje. Zástavní právo má písemnou formu a je jedním z nejspolehlivějších nástrojů, kterým se zajišťuje povinnost k plnění. Zástavou může být nemovitost nebo věc movitá, kterou přebírá zástavní věřitel nebo do úschovy třetí osoba a vznik se vyznačí v listině, která osvědčuje vlastnictví nezbytné k nakládání s věcí (19, s. 30).

Pokud je zastavena nemovitost, pak zástavní právo vzniká dnem podání návrhu na vklad do katastru nemovitostí (19, s. 30).

Zástavní právo vzniká na základě písemné smlouvy, schválené dědické dohody nebo ze zákona. V obchodních vztazích zásadně na základě smlouvy, kde účastníky je zástavní věřitel, zástavní dlužník a zástavce, kterým je vlastník zástavy, většinou se jedná o stejnou osobu, tj. zástavního dlužníka (3, s. 19).

Předmětem mohou být i cenné papíry, zejména akcie, dluhopisy a směnky. Pokud jde o akcie, pak je nutné rozlišit druh cenného papíru na držitele, listinný cenný papír na řad

nebo zaknihovaný. U cenného papíru na řad je nutné písemné prohlášení majitele, tj. doložka k zástavě (19, s. 32).

U zaknihovaného cenného papíru zástavní právo vzniká registrací v centrálním depozitáři cenných papírů (20).

Zadržovací právo

Tento typ zajišťovacího prostředku je využíván jen zřídka, a věřitel jej použije tehdy, pokud nemá k dispozici jiné prostředky. Zadržovanou věcí může být jen movitá věc a je v držení věřitele, který je povinný o ni pečovat jako řádný hospodář. Věřitel o zadržení a jeho důvodu vyrozumí dlužníka, a to v písemné formě. Věc lze zadržet jen u splatného dluhu, nelze ji tedy zadržet před lhůtou splatnosti.

Výtěžek ze zadržené věci náleží věřiteli, který ji zajistil zadržovacím právem před jinými věřiteli (2, s. 1175).

Právo zaniká splacením dluhu nebo věci, dále pokud se věřitel vzdá jednostranně, nebo ujednáním s vlastníkem zadržené věci, nebo se dá věřiteli dostatečná jistota (2, s. 1175).

Pojištění pohledávky

Na základě tohoto instrumentu je riziko nezaplacení pohledávky přeneseno na pojišťovnu. Pojištění se vztahuje na ztráty, které vzniknou nezaplacením z důvodu platební nevůle, nikoli neschopnosti zaplatit. Pro své klienty pojišťovny také zajišťují i vymáhání dlužných částek a využívá se zejména při obchodním styku se zahraničím (18).

Ručení

Ručení vzniká písemným prohlášením, kterým ručitel na sebe bere povinnost, že uspokojí pohledávku, pokud tak neučiní dlužník. Věřitel sdělí ručiteli kdykoli a bez zbytečného odkladu na požádání výši pohledávky. Tato informace je velmi důležitá pro ručitele, aby byl dostatečně informován o situaci a věděl, za co ručí (7, s. 131).

Ručení lze převzít jen za platný dluh dlužníka, ale § 2019 OZ umožňuje převzít i dluhy budoucí. Dále se může vztahovat na celý závazek nebo jen jeho část. Tím se však ručení nesnižuje. Pokud je víc ručitelů, každý z nich ručí za celý dluh. Ručení má subsidiární povahu, tzn. nejdříve je povinností dlužníka plnit a až následně nastupuje ručitel. Ručitelský závazek má nejen zajišťovací funkci, ale také uhrazovací, protože věřitel může svoji pohledávku uspokojit z majetku ručitele, a to z celého jeho majetku, na rozdíl od zástavního práva, kde je uspokojení pohledávky limitováno hodnotou zastavené věci (21, s. 101).

Smluvní pokuta

Strany si mohou při porušení povinnosti stanovené ve smlouvě, sjednat smluvní pokutu v určité výši a způsob jejího určení. Může být ujednána i v jiném než peněžním plnění. Její výše by měla být přiměřená k hodnotě a významu uzavíraného obchodu. Nepřiměřenou výši smluvní pokuty může na návrh dlužníka soud snížit. Zaplacení smluvní pokuty nezabavuje dlužníka povinnosti splnit svůj závazek vůči věřiteli (2, s. 1244).

Úrok z prodlení

Úrok z prodlení se neuzavírá smluvně a jeho výše je stanovena nařízením vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, a odpovídá roční výši repo sazby, stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů. Jde o majetkovou sankci za prodlení dlužníka z plnění peněžitého dluhu (22).

Vyjadřuje ušlý zisk, který by věřitel získal, jestliže by měl z plnění finanční prostředky a mohl je dále investovat. Úrok z prodlení je dle § 513 OZ příslušenstvím pohledávky. V případě obchodněprávních vztahů je možné sjednat jinou výši, tzv. smluvní úrok z prodlení odlišný od zákonného úroku (22).

Úvěrový limit

Pro poskytnutí obchodního úvěru je velmi důležité nastavení úvěrového limitu zákazníka, který zajišťuje plynulý prodej. Limit představuje maximální objem, který společnost poskytne svému zákazníkovi. Při jeho stanovení se provádí úvěrové analýzy a posuzuje se s konkurencí v odvětví. Zákazníky dlouhá doba splatnosti a vyšší úvěry lákají, ale zároveň se na straně věřitele zvyšují náklady na financování. Díky úvěrovým limitům není nutné schvalovat jednotlivé objednávky a mohou je poskytovat pověřeni pracovníci. Využívání úvěrových limitů je potřeba pravidelně aktualizovat. Na straně zákazníka slouží nákup na úvěr jako brzda, aby neohrozila jeho solventnost, tedy schopnost splácet (27, s. 97).

Uznání dluhu

Uznání dluhu je dle § 2053 OZ písemné prohlášení dlužníka, který přiznává svůj závazek v určité výši a důvodu, i tehdy pokud je již pohledávka promlčena. Tím že přizná dluh, běží nová promlčecí lhůta, maximálně deset let. Je to zajištění pohledávky v případě, že bude vymáhána soudní cestou a k tomu je nutné doložení řádných dokladů, např. dodací list, objednávka, faktura apod. (18).

Jestliže dlužník plní závazek částečně, považuje se za uznání i zbytek dluhu, lze-li tak dovodit z okolností (2, s. 1244).

Zajišťovací převod práva

Věřitel může s dlužníkem uzavřít smlouvu, v níž dlužník převede na věřitele dočasně své majetkové právo. Významem tohoto zajišťovacího práva je, že pokud nebude závazek splněn, bude věřitel uspokojen z převedeného práva (3, s. 21).

Pokud je zajišťovací právo zapsáno ve veřejném seznamu, vzniká toto právo zápisem do seznamu a zapíše se i jeho dočasná povaha. V případě, že pominou důvody trvání zajišťovacího převodu práva, umožní věřitel osobě, která právo poskytla, výkon práva v předchozím rozsahu a předá vše, co z práva získal a co k němu přibýlo, proti nákladům, které věřitel vynaložil v souvislosti s výkonem práva (2, s. 1243).

1.4.2 Vymáhání pohledávek

Pro kvalitní řízení pohledávek je velmi důležitá jejich evidence pomocí analytických účtů. Využitím dnešní technologie je snadnější než v minulosti. Rozdělení pohledávek může být dle jednotlivých odběratelů, dále na pohledávky do splatnosti, po splatnosti a rozčlenění podle počtu dní (18).

Upomínání zákazníka

Fázi upomínání je možné považovat za jednu z částí vymáhacího procesu, kdy je ještě možná vůle ze strany odběratele na její úhradu. Upomínky je možné rozdělit do tří stupňů. V prvním stupni je provedena první upomínka, pokud je například po splatnosti 15 dnů, v druhém stupni druhá upomínka v případě, že je po splatnosti 30 dnů, a ve třetím stupni je třetí upomínka u pohledávek po splatnosti 35 a více dnů. Poslední třetí upomínka již podává informaci, že v případě, že nebude dlužná částka uhrazena, bude věc předána právnímu oddělení a přistoupeno k dalšímu způsobu vymáhání, například soudní cestou. Společnost také může svého zákazníka zablokovat do doby vypořádání všech jeho závazků (18).

Z hlediska časového je však pro odběratele u třetí upomínky rozdíl 5 dnů, tj. velmi krátká doba na převzetí upomínky, pokud je doručována poštovní službou doporučeně.

Mimosoudní cesta

Pokud se společnosti nedaří pohledávku uspokojit cestou upomínek lze využít inkasních společností, které jsou specializované na inkaso pohledávek. Přestože náklady na vymáhání mohou být značně nákladově náročné, je pro věřitele toto řešení efektivnější (3, s. 36).

Při větším počtu dlužníků a počtu pohledávek je interní vymáhání dražší a také časově náročné s nutností zaměstnávat odborníky, neustále je vzdělávat, a získávat podrobnější informace o situaci dlužníků. Naopak u externího vymáhání se náklady při vyšším počtu dlužníků vyrovnají tomu internímu, dokonce může být efektivnost vymáhání ještě mnohem vyšší. Usnadní práci právnímu oddělení ve společnosti, ušetří čas,

který by museli pracovníci této činnosti věnovat. Nevýhodou může být nesnadná komunikace mezi agenturou a dlužníkem (27, s. 101).

K výběru externí inkasní společnosti by měla firma přistupovat na základě určitých kritérií, jež však nemohou zaručit stoprocentní úspěch (3, s. 38).

Těmito kritérii může být:

- společnost, která je mediálně známá,
- méně známá agentura, ale s výhodnou cenovou nabídkou, která však nemusí zaručit úspěch,
- agentura doporučená známými, kteří již mají s agenturou zkušenosti, a její výsledky jsou úspěšné.

Nejlepší variantou se jeví poslední kritérium, které může zaručit úspěšnost. S vybranou agenturou se doporučuje uzavřít smlouvu, jenž se vztahuje k vymáhání (3, s. 38).

Soudní vymáhání

V případě neúspěšného vymáhání upomínkami, nebo mimosoudní cestou se věřitel snaží svou pohledávku řešit soudní cestou. Před podáním návrhu na soudní řízení by měl věřitel posoudit pohledávku nejen z hlediska právního ale i ekonomického, neboť náklady na soudní řízení mohou být vyšší než úspěšné vymožení pohledávky. Pravomocné rozhodnutí soudu o povinnosti dlužníka uhradit pohledávku nemusí znamenat jeho úhradu. V tomto případě se pak věřitel může dále obrátit na soudního exekutora s návrhem na výkon soudního rozhodnutí neboli exekuci (18).

Tento způsob vymáhání je spojen s dalšími náklady, např. zpracování žaloby, soudní poplatky atd. Proto je více využívána inkasní agentura, která obvykle nepožaduje žádné poplatky ani zálohy předem, ale je jí hrazena pouze procentuální provize z vymožené částky a při neúspěchu je jeho nevymožení podnikatelským rizikem pro inkasní agenturu (3, s. 37).

Soudní řízení je zahájeno na základě podaného návrhu, zvaného žaloba. Náležitosti, které musí obsahovat dle § 79 zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (dále jen „OSŘ“), v platném znění, jsou následující:

- jméno a příjmení, bydliště, popř. název a sídlo obchodní firmy,
- rodné číslo nebo identifikační číslo dlužníka,
- výše částky, která se u soudu uplatňuje,
- smlouva, včetně dodatků a příloh,
- doklady, které prokazují existenci smlouvy, např. objednávky, dodací listy,
- kopie faktur,
- forma úhrady v případě částečných plateb,
- upomínky, doručky a další korespondence s dlužníkem (5, s. 26).

Po doručení návrhu je zahájeno řízení, které se ukončuje jedním ze tří typů rozhodnutí, a to rozsudkem, u kterého je možné odvolání, dále je to usnesení, kde v některých případech je odvolání vyloučeno a posledním je platební rozkaz (23, s. 57).

Rozsudek nabývá právní moci, pokud je řádně doručen a není možné již podat odvolání uplynutím lhůty 15 dnů od jeho doručení. To platí i v případě, že odvolání bylo podáno opožděně. Vykonatelným je, pokud uplynula lhůta, kterou měl dlužník stanovenou ke splnění povinnosti (19, s. 74).

Při podání odvolání lze napadnout výrok rozhodnutí, nikoli však jeho odůvodnění (19, s. 73).

Platební rozkaz

Pokud je pohledávka dostatečně doložena, je platební rozkaz nejčastějším a nejvhodnějším způsobem k zahájení řízení o přikázání pohledávky. Soud může platební rozkaz vydat i bez výslovné žádosti věřitele a slyšení dlužníka, pokud je v žalobě uplatněno právo na zaplacení finanční částky, a pokud toto právo vyplývá ze skutečností uvedených věřitelem. Jestliže jsou splněny podmínky, uloží dlužníku, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu zaplatil pohledávku a další náklady spojené s řízením, nebo podal ve stejné lhůtě proti vydání rozkazu odpor (7, s. 40).

V případě nabytí právní moci platebního rozkazu může věřitel zažádat soud o provedení exekuce. Pohledávka je od nabytí právní moci nepromlčena na dobu 10 let (23, s. 57).

Exekuční řízení

Mimo rozhodnutí uskutečněné prostřednictvím soudu, je možné využít také soudní exekutory, kteří činnost vykonávají samostatně jako podnikající osoba, nejsou tedy zaměstnanci soudu ani podřízenými (7, s. 84).

Předností je jejich rychlost řízení a rozhodování o způsobu exekuce na rozdíl od soudního řízení, které může být komplikované. Čím rychleji je pohledávka vymožena, tím dříve získá exekutor odměnu, kterou si může po dlužníkovi současně s pohledávkou vymoci (7, s. 84).

Pokud soud svým usnesením nařídí exekuci, pověří jím exekutora, který usnesení o nařízení exekuce doručí věřiteli i dlužníku do vlastních rukou. Toto usnesení nesmí být dlužníku doručeno dříve než exekutorovi a věřiteli, aby nedošlo k nějakému majetkovému převodu na jinou osobu ze strany dlužníka. Exekutor následně po doručení usnesení o nařízení exekuce, rozhodne, jakým způsobem bude provedena a vydá exekuční příkaz (7, s. 86).

Soudní exekutor může uložit zaplacení dlužné částky:

- srážkami ze mzdy,
- prodejem movitých i nemovitých věcí,
- nebo prodejem podniku (7, s. 88).

Vykonatelnost pohledávky dle notářského zápisu

Dalším způsobem, kdy může být pohledávka splněna je uzavření vzájemné dohody mezi věřitelem a dlužníkem formou notářského zápisu, kde se dlužník zaváže pohledávku splnit a dá svolení k provedení výkonu rozhodnutí, tzn. exekuci, jestliže tuto povinnost nesplní řádně a včas. Zápis musí splňovat požadovanou formu a nepostačuje pouze ověření podpisů účastníků (7, s. 47).

Obsahem této dohody vždy musí být uvedení:

- osoby, která se ke splnění závazku zavázala,
- osoby, jejíž pohledávka má být splněna,
- skutečností, které zakládají její nárok,
- předmětu a doby plnění,
- prohlášení dlužníka ke svolení k vykonatelnosti zápisu (7, s. 48).

Tato dohoda umožňuje věřiteli vyhnout se zdlouhavé cestě soudního řízení, a pokud obě strany s touto právní formou souhlasí, je třeba ji využít (7, s. 48).

Konkurs

Dle § 244 zákona č. 182/2016 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (dále jen „InZ“), je konkurs řešením úpadku společnosti, kdy na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu, jsou pohledávky věřitelů uspokojeny z výnosu zpeněžením majetkové podstaty a neuspokojené pohledávky nebo jejich část nezaniká, jestliže zákon nestanoví jinak (25, s. 63).

Úpadek lze vymezit dvěma způsoby:

- jako platební neschopnost tedy insolvenční,
- nebo předlužení (24, s. 4).

Insolvenční je neschopnost plnit závazky z důvodu nedostatku finančních prostředků, jde o závazky na peněžité plnění (24, s. 4).

Dále musí jít o závazky, které jsou již splatné, tedy uplynula doba splnění povinnosti a insolvenční musí trvat delší dobu, alespoň 6 měsíců (7, s. 170).

Předlužení je možné chápat jako převyšující hodnotu celkových závazků nad hodnotou jeho majetku, jde tedy o celkovou hodnotu majetku, nikoli jen o peněžní prostředky (24, s. 4).

Dle § 246 InZ přechází práva na insolvenčního správce, který je oprávněn nakládat s majetkovou podstatou a plněním povinností, které přísluší dlužníku, jestliže s majetkovou podstatou souvisí (25, s. 64).

Insolvenční řízení

Dle § 5 InZ musí být insolvenční řízení vedeno tak, aby nikdo z účastníků nebyl žádným způsobem poškozen či zvýhodňován a bylo provedeno rychlým a hospodárným způsobem, jehož výsledkem je uspokojení věřitelů (25, s. 10).

V insolvenčním řízení rozhoduje insolvenční soud, který vydá rozhodnutí (25, s. 11).

Důvodem řešení insolvence je úpadek dlužníka, který má více věřitelů a peněžité závazky, které jsou po splatnosti déle jak 30 dnů. O úpadku se hovoří v případě platební neschopnosti (insolvenci) a předlužení (1, s. 65).

Platební neschopnost je tehdy, jestliže dlužník není schopen plnit déle než 3 měsíce po splatnosti své peněžní závazky, a to i tehdy, pokud nemůže uspokojit věřitele výkonem rozhodnutí nebo exekucí (1, s. 65).

Předlužení se vztahuje na podnikající fyzické i právnické osoby a význam tohoto pojmu spočívá v tom, že hodnota závazků převažuje nad majetkem (1, s. 65).

InZ rozlišuje dle § 2 písm. g) věřitele na zajištěné a ostatní. Zajištěnými věřiteli jsou ti, kteří mají svou pohledávku zajištěnu majetkem a náleží do majetkové podstaty, např. zástavní a zadržovací právo, omezení převodu nemovitosti, zajišťovací převod práva nebo postoupení pohledávky (25, s. 9).

V insolvenčním řízení se ustanovuje insolvenční správce dle usnesení soudu, který vykonává činnosti stanovené v § 21 InZ a uložené insolvenčním soudem, a je zapsán v seznamu insolvenčních správců (1, s. 67).

Insolvenční řízení je dle § 97 InZ zahájeno na návrh a to dnem, kdy je návrh doručen příslušnému soudu. Je v listinné podobě a opatřen ověřeným podpisem osoby, která jej podala. Soud vydá rozhodnutí, pokud zjistí, že dlužník je v úpadku nebo mu hrozí úpadek (25, s. 28).

Rozhodnutí obsahuje:

- výrok, že byl zjištěn úpadek dlužníka nebo mu hrozí,
- výrok, kterým soud ustanovil insolvenčního správce,
- účinky rozhodnutí o úpadku,
- výzva věřitelům, kteří nepřihlásili pohledávky, aby učinili do 2 měsíců s poučením o následcích,
- výzva věřitelům, jaká zajišťovací práva uplatní na pohledávkách a jiných majetkových hodnotách,
- výrok, kterým dlužníku ukládá předat insolvenčnímu správci seznam svého majetku a závazků (25, s. 38).

1.5 Postoupení pohledávek

Nejvíce využívanou formou financování pohledávek jsou služby tzv. faktoring, forfaiting a eskont směnek.

Jejich principem je postoupení pohledávek třetímu subjektu, který poskytuje finanční protihodnotu, která je závislá na typu jednotlivých případů (7, s. 237).

Faktoring

Faktoring je založen na postoupení krátkodobé pohledávky faktoringové společnosti na základě písemné smlouvy, uzavřené mezi věřitelem a třetí osobou, tj. faktoringovou společností. Dlužník k uzavření této smlouvy nemusí dávat souhlas, jen ve zvláštních případech. Faktoringová společnost se nazývá postupník a věřitel postupitel, který je povinný dlužníka informovat o postoupení pohledávky. Na základě této smlouvy je dlužník povinný pohledávku uhradit postupníkovi, tj. novému věřiteli (26, s. 175).

Faktoring lze uskutečnit dvěma způsoby:

- **regresním** – v případě, kdy dlužník neuhradí faktoringové společnosti pohledávku ani do termínu uvedeného ve smlouvě po splatnosti, je postoupena zpět klientovi, tj. postupiteli a riziko nezaplacení pohledávky tak nese klient,
- **bezregresním** – riziko platební neschopnosti přebírá faktoringová společnost, která vymáhání pohledávky bere na sebe, tento typ využívají firmy, které obchodují s neproověřenými odběrateli (26, s. 176).

Výhody faktoringu:

- rychlost inkasa, a možné proplacení pohledávky před splatností,
- nový zdroj financování a zlepšení cash-flow společnosti,
- prodloužení doby splatnosti pro zákazníka a zvýšení konkurenceschopnosti,
- náklady za službu jsou nižší než úrok z úvěru, není nutné ručení,
- nízké náklady u zjištění informací o bonitě zákazníka (26, s. 177).

Nevýhody faktoringu:

- u malých podniků s nízkým obrátem je složitější tuto službu od banky získat,
- smlouva je uzavírána i na několik let, a v případě změny vztahu s odběrateli je pak složité a finančně náročné odstoupit od smlouvy,
- s faktoringem jsou spojeny poplatky za administraci (37).

Forfaiting

Forfaiting je forma odkoupení pohledávek z obchodního styku využívaná zejména v zahraničním obchodě. Je zaměřen na odkoupení střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Podmínkou je uzavření smlouvy mezi věřitelem a forfaitingovou společností před realizací dodávky. Po prodeji zboží věřitel odprodá pohledávku a ihned získává úhradu, která je snížena o odměnu forfaitingové společnosti (7, s. 240).

U tohoto typu postoupení nese riziko forfaitingová společnost. K zajištění pohledávky využívá tyto typy nástrojů:

- bankovní záruku,
- směnku s bankovním avalem,
- dokumentární akreditiv s odloženou splatností (26, s. 178).

Bankovní záruka – vzniká na základě písemného prohlášení banky a je vystavena na příkaz klienta banky tedy příkazce, který s bankou uzavírá mandátní smlouvu na vystavení bankovní záruky (28, s. 101).

Směnka s bankovním avalem – aval, je závazek další osoby na směnce, že v případě insolvence nebo neochoty dlužníka bude směnečná částka zaplacená. Aval je určen ke zvýšení hodnoty závazku dlužníka a zvyšuje jistotu věřitele (29, s. 218).

Dokumentární akreditiv – banka, která vyplácí, se zavazuje druhé bance, že proplatí šeky, směnky či peněžité plnění oprávněné osobě, pokud předloží dokumenty uvedené v akreditivní listině (26, s. 179).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se zaměří na základní informace o společnosti Stavebniny DEK a. s., a jak společnost postupuje u pohledávek v rámci řízení, zajištění, postoupení a vymáhání. V závěru této části bude provedena finanční analýza podniku ve vztahu k pohledávkám.

2.1 Základní informace o společnosti

Název:	Stavebniny DEK, a. s.
Sídlo:	Tiskařská 257/10, Malešice, 108 00 Praha 10
IČO:	03748600
Den zápisu:	27. ledna 2015 dle notářského zápisu
Právní forma:	akciová společnost
Kapitál:	Základní kapitál 2 000 000 Kč Akcie na jméno 200 000 Kč, počet akcií: 10, (31)

Na základě obchodního rejstříku je předmětem jejich podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 - 3 živnostenského zákona. Předmět podnikání je podrobněji specifikován ve stanovách (40).

Společnost Stavebniny DEK je dceřinou společností DEK a.s., která je její mateřskou společností. Dceřiná společnost je obchodní společností, která je ovládaná ovládající osobou, tedy mateřskou společností, na které je závislá (40).

Jediným akcionářem společnosti Stavebniny DEK je mateřská společnost DEK a. s. V souladu se zákonem společnost zvolila monistický systém vnitřní struktury, kterým se zřizuje správní rada a statutární ředitel. Tento systém je uveden i ve stanovách a je možné jej také změnou stanov měnit. Valná hromada je nejvyšším orgánem

společnosti a je svolávána statutárním ředitelem. Správní rada určuje obchodní zaměření společnosti a dohlíží na její výkon (40).

2.1.1 Historie

Společnost Stavebniny DEK a. s. nesla dříve název DEKTRADE s. r. o. a byla zaměřena na distribuci a poradenství v oblasti stavebních izolací. V roce 2003 přešla ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost a otevřela nové pobočky za hranicemi na Slovensku (32).

V roce 2004 byly na trh uvedeny čtyři nové značky a to DEKTHERM – fasádní zateplovací systém, DEKSTONE – výrobky z přírodního kamene, DEKTEN – difúzní střešní fólie a MAXIDEK – velkoformátová střešní taška (32).

Rok 2007 byl pro společnost DEKTRADE přelomový, kdy ze společnosti byly vyčleněny specializované výrobní a servisní střediska do sesterských společností a vzniklo tak holdingové uspořádání firem. DEK a. s. je mateřskou společností, která je vlastníkem firem DEKTRADE, DEKPROJEKT, DEKMETAL, DEKSTONE A DEKWOOD. Portfolio holdingu se v roce 2011 rozrostlo o novou společnost DEKINVEST, která pronajímá nemovitosti (32).

V roce 2015 mění název na Stavebniny DEK, a je dceřinou společností DEK a.s., která je její mateřskou společností, jak bylo zmíněno již v předchozí kapitole 2.1 (32).

2.1.2 Výrobní program společnosti

Stavebniny DEK, a.s. je společnost, která se zabývá především obchodem se stavebním materiálem (32).

Mimo prodej stavebního materiálu nabízí také technickou podporu realizačním firmám, program technické podpory určený profesionálům ve stavebnictví, konzultace

na stavbách a pořádá produktová školení. Tuto činnost vykonává pod značkou ATELIER DEK ve všech regionech České republiky (32).

V roce 2017 rozšířily Stavebniny DEK svůj sortiment o elektroinstalační materiál a produkty oboru voda, topení a plyn (32). Dále na většině poboček je možné zapůjčení stavebních strojů a nářadí, na některých místech mají zákazníci k dispozici klempířské dílny, míchací centra pro omítky a barvy, a na všech pobočkách poskytují špičkové technické poradenství. Společnost se snaží svým zákazníkům poskytovat pod jednou střechou komplexní stavební služby (32).

2.1.3 Hlavní trhy

Společnost se pohybuje hlavně na trhu se stavebním materiálem a příslušenstvím. Je jedním z největších distributorů stavebního materiálu v České republice (32).

V roce 2016 měla společnost v České republice 61 poboček ve všech regionech a na Slovensku 16 poboček také ve všech regionech. V zahraničí v současné době nemají žádné pobočky mimo Slovensko (32). Zastoupení poboček v ČR a na Slovensku je znázorněno na obr. č. 2 a 3.



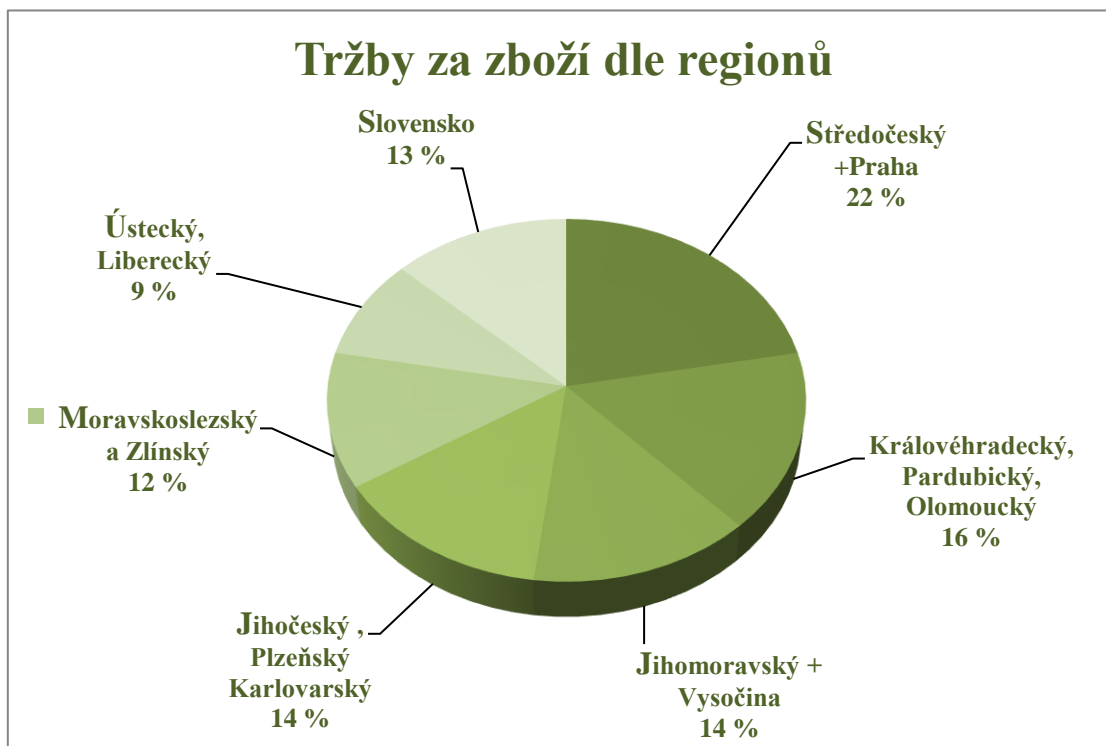
Obr. 2: Pobočky ČR
(Zdroj: Upraveno dle 38)



Obr. 3: Pobočky Slovenska
(Zdroj: Upraveno dle 38)

V roce 2016 tvořily tržby Středočeského regionu a Prahy 22 % celkových tržeb a 16 % z celkových tržeb tvořily tržby Královéhradeckého, Pardubického a Olomouckého. Tržby Jihomoravského kraje a Vysočiny byly 14 % celkových tržeb a stejné procento tržby

Jihočeského a Karlovarského kraje. Moravskoslezský a Zlínský kraj tvořily 12 % z celkových tržeb a Ústecký a Liberecký kraj 9 % z celkových tržeb. Tržby Slovenska 13 % z celkových tržeb společnosti (32). Přehled tržeb je uveden v grafu 1.

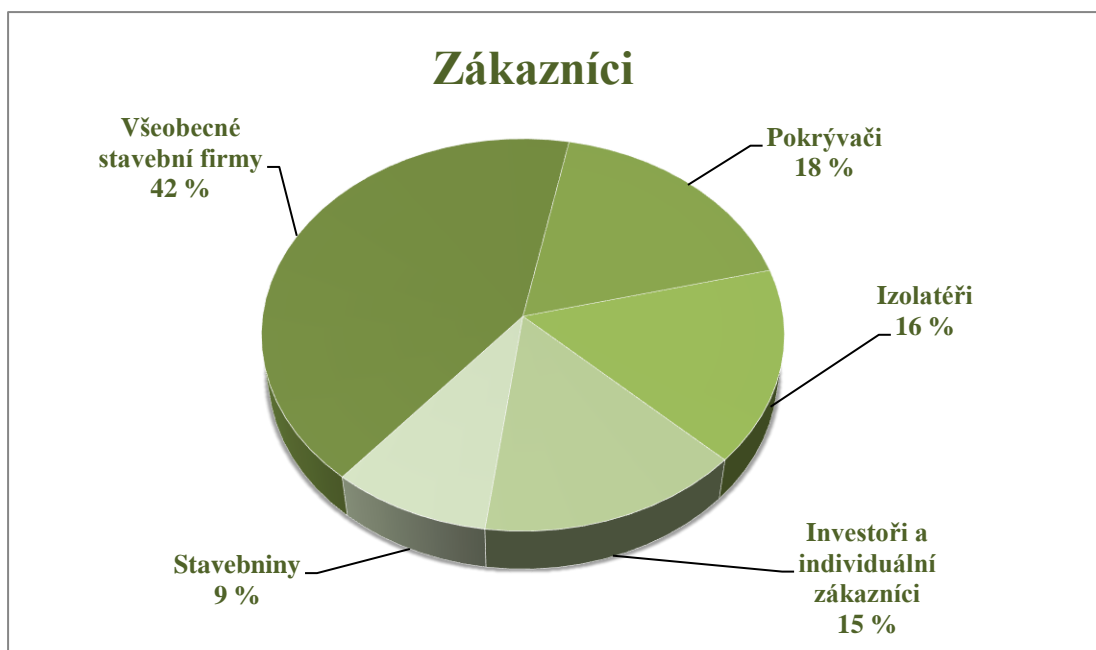


Graf 1: Tržby za zboží dle regionů
(Zdroj: Upraveno dle 32)

2.1.4 Zákazníci

Společnost Stavebniny DEK, a. s. působí v České republice a na Slovensku. Mezi hlavní zákazníky patří všeobecné stavební firmy, pokrývači, izolatéři, stavebniny a individuální zákazníci (32).

Všeobecné stavební firmy tvoří 42 % celkových zákazníků společnosti, tj. téměř polovina. Pokrývači představují 18 % a izolatéři 16 % celkových zákazníků. Další zákazníci představují investoři, individuální zákazníci a stavebniny, viz níže graf č. 2 (32).



Graf 2: Zákazníci
(Zdroj: Upraveno dle 32)

2.1.5 Odvětvové a velikostní zařazení

Společnost Stavebniny DEK je dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zaříděna ve specifické sekci „G“ Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, do hlavního oddílu 46, skupiny 46.1, hlavní třída hlavní skupiny je 46.13 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení se dřevem a stavebními materiály.

Dle statistických údajů je začleněna rovněž do oddílu 00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (35).

Z hlediska § 1b ZoÚ je společnost zařazena do kategorie velké účetní jednotky, a překračuje k rozvahovému dni 3 hraniční hodnoty, a to aktiva celkem 500 mil. Kč, roční úhrn čistého obrátu 1 000 mil. Kč a překračuje průměrný počet zaměstnanců v průběhu období 250 (33).

Účetnictví je vedeno v plném rozsahu, jeho vedení a sestavení účetní závěrky musí být v souladu se zákonem o účetnictví, účetními metodami a standardy. Povinností je zveřejnění účetní závěrky v obchodním rejstříku, které účetní jednotka dodržuje (33).

Obsahem účetní závěrky je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. V případě obchodní společnosti zahrnuje také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu dle § 18 ZoÚ. Účetní závěrku sestavuje k rozvahovému dni, kterým je den, kdy se uzavírají účetní knihy. Společnost je povinna mít dle § 20 ZoÚ účetní závěrku ověřenou auditorem, neboť se jedná o akciovou společnost, a v souladu s § 1b je zařazena do kategorie velké účetní jednotky, jak je již výše uvedeno (33).

2.2 Analýza rozdílových veličin

Do analýzy rozdílových veličin patří několik ukazatelů. Z této analýzy bude pozornost zaměřena pouze na čistý pracovní kapitál.

V souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení ZoÚ, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli, byly pro potřeby výpočtu za oběžná aktiva stanoveny zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Za dlouhodobé finanční zdroje pak vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a rezervy a dlouhodobý majetek dle účetních výkazů.

Výpočet manažerského přístupu

$$\text{ČPK} - \text{M}(2015) = 770\,029 + 2\,581\,832 + 21\,999 + 86\,914 - 520\,191 =$$

2 940 583

$$\text{ČPK} - \text{M}(2016) = 823\,642 + 14\,039 + 2\,401\,330 + 54\,884 - 2\,314\,745 =$$

979 150

$$\text{ČPK} - \text{M}(2017) = 1\,081\,719 + 20\,978 + 3\,500\,248 + 79\,958 - 3\,608\,63 =$$

1 074 273

Výpočet investorského přístupu

$$\text{ČPK} - \text{I}(2015) = 1\,402\,004 + 4\,000 - 85\,873 = \mathbf{1\,320\,131}$$

$$\text{ČPK} - \text{I}(2016) = 1\,126\,709 + 60\,993 + 25\,000 - 116\,893 = \mathbf{1\,095\,809}$$

$$\text{ČPK} - \text{I}(2017) = 1\,315\,735 + 18\,858 + 8\,333 - 142\,405 = \mathbf{1\,200\,521}$$

Dle výpočtu manažerského i investorského přístupu čistý pracovní kapitál dosahoval za období 2015 - 2017 vyšších hodnot. Údaje zjištěných výpočtů jsou přehledněji uvedeny v tabulce č. 2.

Manažerský přístup ukazuje, že podnik disponuje dostatečnými volnými peněžními prostředky, které podniku zůstanou po úhradě krátkodobých závazků.

Investorský přístup poukazuje na výsledky uvedené v tabulce č. 4, kde bylo zjištěno, že cizí zdroje tvoří asi 61 % celkových pasiv v roce 2015, až 69 % v roce 2016 a více jak 73 % v roce 2017. Za optimální se považují kladné hodnoty a také ty, které převyšují krátkodobé závazky. Je možné tedy konstatovat, že podnik je schopen financovat svá aktiva z vlastních zdrojů asi z 30 %.

Tab. 2: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč

Údaje jsou v tis. (Kč)	2015	2016	2017
ČPK (manažerský)	2 940 583	979 150	1 074 273
ČPK (investorský)	1 320 131	1 095 809	1 200 521

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 39)

Tab. 3: Rozvaha – Aktiva

Údaje v tis. Kč (%)	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Aktiva celkem	3 587 371	3 527 447	4 951 556	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	85 873	116 893	142 405	2,39%	3,31%	2,88%
Dlouhodobý hmotný majetek	85 873	116 893	142 086	2,39%	3,31%	2,87%
Stavby	43 626	30 055	38 586	1,22%	0,85%	0,78%
Hmotné movité věci a jejich soubory	34 555	71 674	96 836	0,96%	2,03%	1,96%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	15 164	6 664	0,00%	0,43%	0,13%
Oběžná aktiva	3 460 774	3 293 895	4 682 903	96,47%	93,38%	94,57%
Zásoby	770 029	823 642	1 081 719	21,46%	23,35%	21,85%
Zboží	761 915	806 466	1 060 395	21,24%	22,86%	21,42%
Poskytnuté zálohy na zásoby	4 367	17 074	21 250	0,12%	0,48%	0,43%
Pohledávky	2 603 831	2 415 369	3 521 226	72,58%	68,47%	71,11%
Dlouhodobé pohledávky	21 999	14 039	20 978	0,61%	0,40%	0,42%
Krátkodobé pohledávky	2 581 832	2 401 330	3 500 248	71,97%	68,08%	70,69%
Pohledávky z obchodních vztahů	1 194 759	1 313 366	1 548 159	33,30%	37,23%	31,27%
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 097 702	835 743	1 517 311	30,60%	23,69%	30,64%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	16 688	13 272	10 674	0,47%	0,38%	0,22%
Dohadné účty aktivní	0	238 916	424 043	0,00%	6,77%	8,56%
Peněžní prostředky	3 961	54 884	79 958	0,11%	1,56%	1,61%
Peněžní prostředky v pokladně	1	2 008	3 812	0,00%	0,06%	0,08%
Peněžní prostředky na účtech	86 913	52 876	76 146	2,42%	1,50%	1,54%
Časové rozlišení aktiv	40 724	116 659	126 248	1,14%	3,31%	2,55%
Náklady příštích období	40 724	116 659	126 248	1,14%	3,31%	2,55%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 39)

Tab. 4: Rozvaha – Pasiva

Údaje v tis. Kč (%)	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Pasiva celkem	3 587 371	3 527 447	4 951 556	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	1 402 004	1 126 709	1 315 735	39,08%	31,94%	26,57%
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	0,06%	0,06%	0,04%
Ážio a kapitálové fondy	0	1 000 000	1 000 000	0,00%	28,35%	20,20%
Výsledek hospodaření minulých let	937 263	344 741	124 709	26,13%	9,77%	2,52%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	344 741	127 756	189 026	9,61%	3,62%	3,82%
Cizí zdroje	2 185 336	2 400 738	3 635 821	60,92%	68,06%	73,43%
Rezervy	13 674	60 993	18 858	0,38%	1,73%	0,38%
Závazky	524 191	2 339 745	3 616 963	14,61%	66,33%	73,05%
Dlouhodobé závazky	4 000	25 000	8 333	0,11%	0,71%	0,17%
Krátkodobé závazky	520 191	2 314 745	3 608 630	14,50%	65,62%	72,88%
Závazky k úvěrovým institucím	1 647 471	1 772 900	2 782 332	45,92%	50,26%	56,19%
Krátkodobé přijaté zálohy	23 308	28 822	49 719	0,65%	0,82%	1,00%
Závazky z obchodních vztahů	347 228	329 163	552 970	9,68%	9,33%	11,17%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky ostatní	100 422	183 860	223 609	2,80%	5,21%	4,52%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 39)

2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jedna z nejpoužívanějších ukazatelů pro stanovení finanční situace podniku. Jsou velmi jednoduché pro výpočet a umožňují získat základní přehled o subjektu. K jejich výpočtu stačí pouze účetní výkazy, a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

2.3.1 Analýza likvidity

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita (2015)} = \frac{3\,460\,774}{520\,191} = 6,65 \text{ krát}$$

$$\text{Běžná likvidita (2016)} = \frac{3\,293\,895}{2\,314\,745} = 1,42 \text{ krát}$$

$$\text{Běžná likvidita (2017)} = \frac{4\,682\,903}{3\,608\,630} = 1,30 \text{ krát}$$

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita (2015)} = \frac{3\,460\,774 - 770\,029}{520\,191} = 5,17 \text{ krát}$$

$$\text{Pohotová likvidita (2016)} = \frac{3\,293\,895 - 823\,642}{2\,314\,745} = 1,07 \text{ krát}$$

$$\text{Pohotová likvidita (2017)} = \frac{4\,682\,903 - 1\,081\,719}{3\,608\,630} = 1,00 \text{ krát}$$

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita (2015)} = \frac{86\,914}{520\,191} = 0,17 \text{ krát}$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2016)} = \frac{54\,884}{2\,314\,745} = 0,02 \text{ krát}$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2017)} = \frac{79\,958}{3\,608\,630} = 0,02 \text{ krát}$$

Zjištěné hodnoty jsou zpracovány do tabulky č. 5.

Tab. 5: Analýza likvidity společnosti Stavebniny DEK

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	6,65	1,42	1,30
Pohotová likvidita	5,17	1,07	1,00
Okamžitá likvidita	0,17	0,02	0,02

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 39)

Níže, v tabulce č. 6 jsou uvedeny ukazatele likvidity v odvětví stavebnictví dle oborových hodnot ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), a bude provedeno srovnání se společnostmi Stavebniny DEK.

Tab. 6: Ukazatele likvidity v odvětví stavebnictví dle hodnot MPO za období 2015 - 2017

Likvidita	Stavebnictví		
	2015	2016	2017
Běžná likvidita (L3)	1,75	1,95	2,04
Pohotová likvidita (L2)	1,58	1,68	1,72
Okamžitá likvidita (L1)	0,51	0,64	0,64

(Zdroj: Upraveno dle výsledků MPO 43 - 45)

Tab. 7: Běžná likvidita odvětví za období 2015 - 2017

Běžná likvidita L3	Stavebnictví	Stavebniny DEK
2015	1,75	6,65
2016	1,95	1,42
2017	2,04	1,30

(Zdroj: Upraveno dle výsledků MPO 39, 43 - 45)

Srovnáním běžné likvidity (L3) společnosti Stavebniny DEK s oborovými hodnotami MPO ve stavebnictví je možné z tabulky č. 7 vidět, že společnost vykazuje vyšší hodnoty za období roku 2015, kdy společnost vznikla ze společnosti DEKTRADE a převzala veškerý majetek, pohledávky a závazky. V roce 2016 se tato hodnota přibližuje oborové hodnotě, rozdíl je 0,53. Důvodem malého rozdílu je především snížení oběžných aktiv, ale zároveň zvýšení krátkodobých závazků oproti roku 2015. V roce 2017 je rozdíl téměř jedné poloviny oborové hodnoty. I tak je společnost schopna krýt své závazky, i když ne včas. Je potřeba, aby hodnota měla vzestupnou tendenci a neklesala dále pod úroveň oborových hodnot MPO.

Tab. 8: Pohotová likvidita odvětví za období 2015 - 2017

Pohotová likvidita L2	Stavebnictví	Stavebniny DEK
2015	1,58	5,17
2016	1,68	1,07
2017	1,72	1,00

(Zdroj: Upraveno dle výsledků MPO 39, 43 - 45)

Pohotová likvidita (L2) uvedená v tabulce č. 8 je v roce 2015 u společnosti rovněž vyšší než oborová hodnota MPO ze stejného důvodu, jak je uvedeno výše u běžné likvidity roku 2015. V roce 2016 a 2017 jsou naopak hodnoty společnosti nižší než oborové, a v tomto případě je společnost schopna dostát svých závazků v případě prodeje oběžných aktiv, zásob.

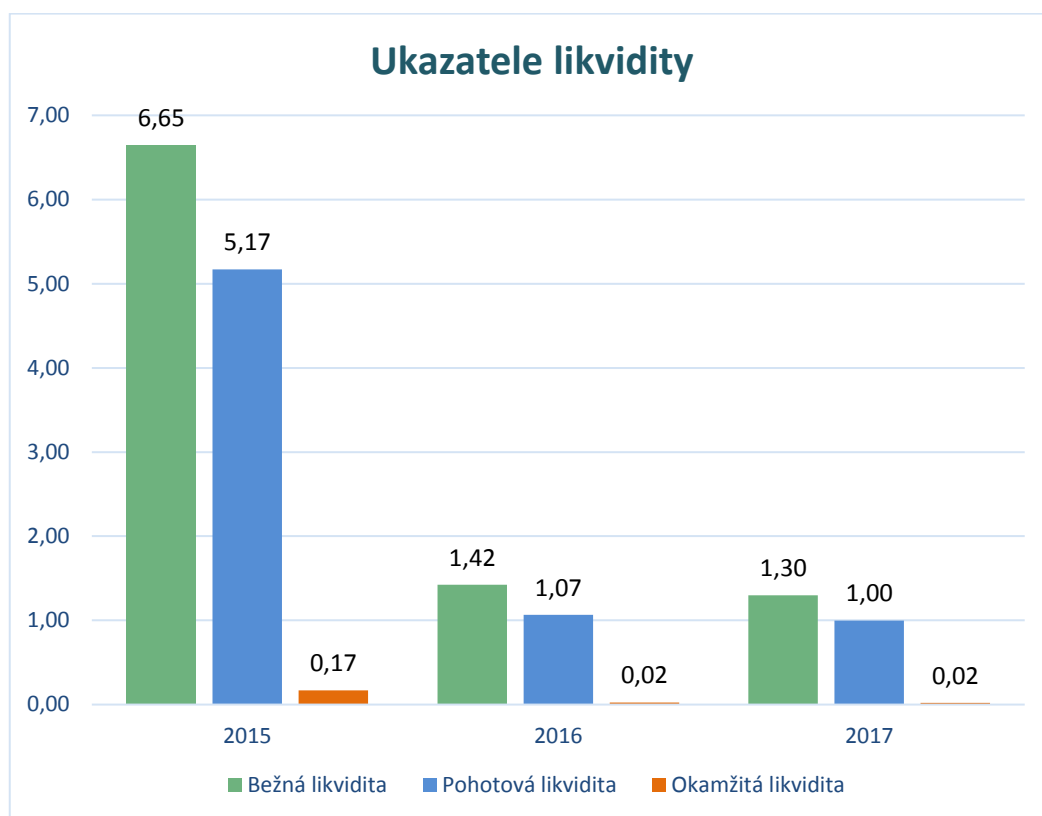
Tab. 9: Okamžitá likvidita odvětví za období 2015 - 2017

Okamžitá likvidita L1	Stavebnictví	Stavebniny DEK
2015	0,51	0,17
2016	0,64	0,02
2017	0,64	0,02

(Zdroj: Upraveno dle výsledků MPO 39, 43 - 45)

Okamžitá likvidita (L1) v tabulce č. 9 je u společnosti hluboko pod oborovou hodnotou MPO. To především svědčí o tom, že v roce 2016 a 2017 nemá k dispozici dostatečný majetek, který je nejvíce likvidní, a to peněžní prostředky v hotovosti, nebo na bankovních účtech.

Ukazatele likvidity za období 2015 - 2017 jsou zobrazeny níže v grafu č. 3.



Graf 3: Ukazatele likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 39)

2.3.2 Analýza řízení aktiv

Zde je věnována pozornost dvěma ukazatelům aktivity, a to době obratu pohledávek a době obratu závazků. Pomocí těchto ukazatelů se měří, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Ukazatele se počítají pro celková aktiva i pro jejich hlavní části.

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek (2015)} = \frac{1\,194\,759}{8\,577\,753 + 380\,138 + 280\,931} \times 360 = 46,55 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2016)} = \frac{1\,313\,366}{374\,022 + 9600\,863 + 747} \times 360 = 47,40 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2017)} = \frac{1\,548\,159}{544\,120 + 11\,232\,566 + 831} \times 360$$

$$= 47,32 \text{ dnů}$$

Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků (2015)} = \frac{347\,228}{8\,577\,753 + 380\,138 + 280\,931} \times 360$$

$$= 13,53 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2016)} = \frac{329\,163}{374\,022 + 9\,600\,863 + 747} \times 360 = 11,88 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu závazků (2017)} = \frac{552\,970}{544\,120 + 11\,232\,566 + 831} \times 360 = 16,90 \text{ dnů}$$

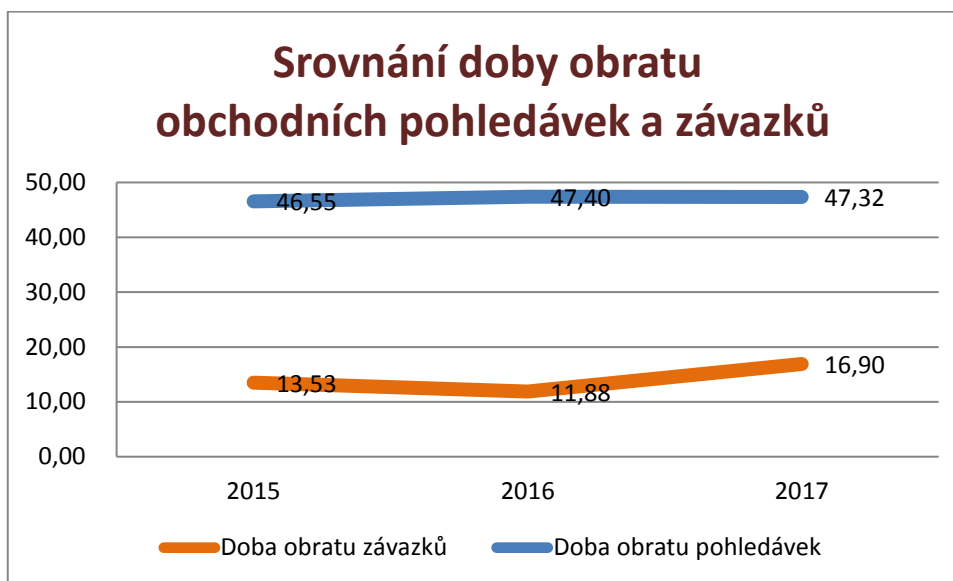
Tab. 10: Analýza aktivity

	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek	47 dnů	48 dnů	48 dnů
Doba obratu závazků	14 dnů	12 dnů	17 dnů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 39)

Dle tabulky č. 10 doba obratu (splatnosti) pohledávek vykazuje v období 2015 až 2017 téměř konstantní průběh. To znamená, že podnik musí v průměru čekat 48 dnů, než obdrží platbu za své realizované výkony. Je pro podnik nepříznivé, že tato doba je vyšší než doba splatnosti závazků.

Srovnání doby obratu pohledávek a závazků je znázorněno grafem č. 4.



Graf 4: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů účetních výkazů společnosti, 39)

2.4 Řízení pohledávek ve společnosti

Ve společnosti DEK a.s. se ve věci řízení pohledávek postupuje v souladu s vnitropodnikovými směrnicemi, které jsou závazné pro všechny její zaměstnance. Jedná se především o postup a pravidla prodeje zboží a jeho ceny, termíny splatnosti a úvěrové limity, dále uzavírání rámcové kupní smlouvy a vystavování dokladů, prevence vzniku pohledávek a pravidla pro odpis pohledávek, opravné položky k pohledávkám a účetní a daňové aspekty.

2.4.1 Pravidla pro prodej zboží zákazníkům

Ve společnosti je jakékoliv zboží prodáváno jen za podmínky platby v hotovosti, nebo předem na účet. Výjimky jsou u běžných, významných a velmi významných zákazníků. Se zákazníkem, který zboží neplatí před předáním, ale na fakturu dle uvedeného termínu, se uzavírá Rámcová kupní smlouva, kterou musí schválit ředitel společnosti a podepisuje ji osoba s oprávněním k podpisu. Podmínkou kupní smlouvy je, aby splňovala všechny

náležitosti dle platného OZ s uvedením úvěrového limitu zákazníka a termínu splatnosti faktur (46).

Zboží je zákazníkovi prodáno jen v případě dodržení pravidel společnosti, která jsou závislá na typu zákazníka a na lhůtě splatnosti. Zákazníci jsou rozděleni do několika skupin a od toho se vyvíjí i délka splatnosti.

Tab. 11: Typy zákazníků pro uzavření smlouvy

Zákazník	Lhůta splatnosti
Neznámý zákazník	v hotovosti
Běžný zákazník	10 - 14 dnů
Významný zákazník	do 30 dnů
Velmi významný zákazník	45, 60 - 90 dnů, směnkou a za poplatek
TOP zákazník	až 90 dnů směnkou a za poplatek

(Zdroj: Převzato ze 46)

Dle tabulky č. 11 lze konstatovat, že zákazníci, kteří jsou neznámí, platí za zboží v hotovosti, běžný zákazník nakupující častěji na fakturu se splatností do 14 dnů, pro společnost významní zákazníci do 30 dnů. Pokud je doba splatnosti delší než 30 dnů jde o velmi významné a důvěryhodné zákazníky, ale je nutné schválení oprávněnou osobou. Touto osobou je ředitel společnosti, nebo jeho zástupce v případě nepřítomnosti.

Úvěrový limit

Významným zákazníkům je poskytován úvěrový limit, který se uvádí na kartě zákazníka, jenž také kontroluje, zda nedošlo k překročení limitu. Povinným údajem je IČ (identifikační číslo organizace), aby nedošlo k duplicitě zákazníka. Úvěrový limit pro zákazníka není prodloužen v případě, že je pohledávka po splatnosti déle jak 30 dnů. Pak musí zaplatit zboží v hotovosti a další zboží je zakázáno dále prodávat. Výjimku uděluje ředitel společnosti (46).

Poskytnutí úvěrového limitu je v pravomoci oprávněné osoby a je rozlišeno podle jeho výše, doby splatnosti a způsobu splatnosti s pokutou, nebo bez pokuty, znázorněné v tabulce č. 12.

Tab. 12: Výše úvěrového limitu

Pravomoc poskytnutí oprávněnou osobou	Lhůta splatnosti	Úvěrový limit	Bez pokuty	Pokuta
Oblastní zástupce	14 dní	200 tis. Kč		
Ředitel společnosti	30 dní	600 tis. Kč	30 dní a více	60 dní
Ředitel regionu	90 dní	2 mil. Kč		
Vedoucí správy pohledávek	90 dní	6 mil. Kč	30 dní a více	
Vedení společnosti	120 dní	6 mil. Kč nebo 25 mil. Kč	30 dní a více	90 nebo 120 dní

(Zdroj: Převzato ze 46)

2.4.2 Doklady a kupní smlouva

Obchodní případy jsou vedeny v elektronické, ale i písemné podobě podle zákazníků zařazených do jednotlivých regionů a podle typu dokladu na tzv. objednávky, převodky, výdejky, dodací listy, faktury nebo výjimečně ruční doklady. Každý region si vede doklady samostatně včetně archivace (47).

Daňové a účetní doklady jsou vedeny v systému Agendy a musí splňovat náležitosti ZoÚ a zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (47).

Podle rozsahu požadavků zákazníka a množství zboží se rozlišuje písemná, nebo ústní nabídka uzavíraná oprávněnou osobou. Formulář nabídky je platný měsíc a je možné jej měnit se souhlasem zákazníka. Jestliže je zákazník s nabídkou spokojen, uzavře se písemná smlouva (47).

Se zákazníkem je podepsaná Rámcová kupní smlouva, pokud je mu zboží dodáno s odloženou splatností.

Znění nesmí být měněno jen se souhlasem regionálního ředitele a u velmi významných zákazníků:

- a) v případě dosažení obratu nad 5 mil. Kč v předchozím roce,
- b) za podmínky změny formou dodatku ke stávající smlouvě a v písemné formě,
- c) jehož znění posoudí ředitel pobočky, který vyloučí neakceptovatelné změny po vzájemném projednání a odsouhlasení se zákazníkem,
- d) po konzultaci s vedoucím oddělení pohledávek (47).

2.4.3 Pohledávky a postup řešení

Společnosti vzniká pohledávka v okamžiku, kdy si zákazník odebírá zboží, nebo službu s pozdější splatností. Po termínu splatnosti se stává pohledávka riziková (48).

Úkolem správce zákazníka je, aby pohledávku ode dne jejího vzniku, až po její úplné zaplacení nebo odepsání z účetnictví sledoval, tj. dodržování splátkového kalendáře, zjištění informací o majetku zákazníka atd. (48).

Povinnosti obchodního zástupce u zákazníka:

- a) zjištění důvodů, proč je zákazník po splatnosti a zápis do Agendy na kartě zákazníka,
- b) pokud je 6 dní po splatnosti, systém Agendy automaticky vygeneruje e-mail, kde je seznam všech vystavených faktur pro zákazníka, aby si je mohl řádně zkontrolovat, zda není dlužníkem jen proto, že neobdržel některý z dokladů,
- c) po splatnosti do 10 dnů jej kontaktovat u nejstarší faktury s tím, zda je fakturace i vystavení v pořádku a řádně doručeno,
- d) po splatnosti více jak 12 dnů zástupce společnosti vyzve zákazníka ke schůzce a předloží návrh na řešení pohledávky, a to v písemné formě. Pokud není zjevný problém, může být navrženo prodloužení splatnosti. V opačném případě se navrhne splátkový kalendář s termíny splátek a výší částky, vše po konzultaci s oddělením pohledávek. U doby splácení delší než 2 měsíce je nutné zajištění pohledávky (48).

Druhy zajištění dle směrnice společnosti:

- a) smluvní pokuta ve výši 10 % z fakturované částky dle § 2048 OZ,
- b) zajištění konkrétním majetkem - zástavním právem,
- c) dohoda exekutorského, nebo notářského zápisu s doložkou o vykonatelnosti (48).

Pokud ze strany zákazníka jsou porušeny podmínky zajištění pohledávky, je vše předáno na oddělení správy pohledávek (48).

Důležitými doklady k těmto pohledávkám jsou především originál objednávky, dodací listy s podpisy a další, např. rámcová kupní smlouva, reklamační dopis aj. (48).

2.4.4 Prevence vzniku pohledávek

K prevenci vzniku pohledávek je u společnosti od roku 2008 povinnost uzavírat se zákazníky smlouvu, pokud se prodej uskutečňuje na fakturu se splatností, a to např. kupní nebo o dílo. U zákazníků, kteří zboží odebírají dlouhodobě, se nastavuje kreditní limit a splatnost, kterou zajišťuje oblastní zástupce, nebo ředitel pobočky. Součástí každé smlouvy jsou všeobecné smluvní podmínky, které jsou projednány se zákazníkem. V případě výhrady z jeho strany mohou být v odůvodněných případech upraveny po projednání s vedoucím oddělení správy pohledávek, pokud se změna týká pohledávek. U obchodních záležitostí musí být schválena ředitelem společnosti. Zároveň se doplní do rámcové kupní smlouvy (49).

Důležité je řádné a jednoznačné nastavení rámcové kupní smlouvy, ve které je stanoven zejména okamžik počátku běhu splatnosti vázaný na převzetí zboží a druhou podmínkou je výhrada vlastnictví, kdy vlastnické právo ke zboží přechází až okamžikem plné úhrady (49).

Zde je rozhodující zjištění bonity zákazníka, která jsou uvedena v tabulce č. 11 na straně 54. Při hodnocení se vychází zejména z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy s přihlédnutím k dalšímu možnému existujícímu zajištění, kterým je např. směnka, ručitelský závazek, zástavní právo nebo finanční záruka. Také je důležitá obchodní

historie zákazníka, kterou je možné zjistit z agendy, popřípadě osobních vztahů mezi pobočkou a zákazníkem (49).

Druhým krokem po vzniku dluhu je utvrzení dluhu formou zápisu z jednání, který obsahuje v základu uznání dluhu z hlediska důvodu, výše a pravosti. Podle aktuální situace a předloženého návrhu úhrady dlužníkem je možné doplnit o další ujednání. V tomto případě je nejčastěji sjednán splátkový kalendář pod sankcí ztráty výhody splátek. Velmi často je součástí i přistoupení k dluhu další osobou, smluvní pokuta, nebo změna právní formy, kdy splátky jsou akceptovány, pokud je uzavřena dohoda jednostranně na náklady dlužníka a ověřená notářským zápisem. Ve společnosti je více pohledávek, u nichž náklady na jejich vymáhání by zvýšily ztrátu. Proto se o každé pohledávce rozhoduje na základě aktuální informace o stavu dlužníka (49).

Soudní řešení

Ve věci soudního řešení se ve společnosti rozhoduje podle aktuální situace dlužníka a případné dohody ze zápisu z jednání, nebo již existujícího zajištění. V tomto případě se pak společnost dluhu domáhá soudní cestou žalobním návrhem. U dlužníka, u něž je známo, že dluží více věřitelům a dluh přesáhne částku 0,5 mil. Kč, zvažuje se podání insolvenčního návrhu a pokud se podaří získat informace, že dlužník za naše zboží získal od svého zákazníka zaplacení, a peněžní prostředky nebyly použity na úhradu dluhu, který společnosti Stavebniny DEK vznikl, pak společnost využije možnosti podání trestního oznámení za zpronevěru, jako efektivního řešení dluhu. Při trestním oznámení dochází k odstoupení od smlouvy a požaduje se vrácení nakoupeného zboží. Toto obvykle není možné, protože je většinou zboží již zabudováno do stavby. Pokud odběratel nakoupené zboží dále prodá, bude požadováno vrácení formou peněžních prostředků, protože dle smlouvy na ně přešla výhrada vlastnictví (49).

Kreditní limit

K získání kreditního limitu se u zákazníka zjišťují informace o jeho finanční situaci. Přitom se rozlišuje, zda jde o fyzickou, nebo právnickou osobu (49).

Právnícká osoba - data si společnost zjišťuje na obchodním rejstříku ve sbírce listin, kde se povinně ukládají účetní výkazy - rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. Pokud takové informace nejsou, zjišťuje si údaje oblastní zástupce přímo u zákazníka (49).

Fyzická osoba - u této osoby oblastní zástupce vykonává osobní pohovor a informuje se na majetek zákazníka, zejména na nemovité věci, v tomto případě požaduje výpis z katastru nemovitostí (49).

Zajištění pohledávek při překročení výše kreditního limitu

Výše kreditního limitu nesmí převyšovat aktiva zákazníka, v opačném případě je nutné zajištění pohledávek a to dlouhodobé, nebo krátkodobé. Po uzavření smlouvy a určení limitu může zákazník nakupovat zboží (49).

Typy dlouhodobého zajištění:

- **směnka** - je vystavena zákazníkem a ručená třetí osobou např. bankou, jinou společností, ručitel musí mít prokazatelně majetek,
- **výhrada vlastnictví** – musí být vždy sjednána písemně v rámci rámcové kupní smlouvy, kdy kupující získá zboží do svého vlastnictví až po úplném zaplacení kupní ceny,
- **ručení dobrovolné** - má rovněž písemnou formu, trvá po celou dobu závazku, jestliže nedojde k zaplacení, vyzve se zákazník k jeho úhradě popřípadě ručitel, u fyzických osob a veřejně obchodních společností se neuplatňuje u soudu, neboť se ručí majetkem,
- **zástavní právo** – představuje právo věřitele, při neplnění pohledávky uspokojit jej zástavou dle zástavní smlouvy, jež má písemnou formu, pokud se jedná o nemovitost, zapisuje se do katastru nemovitostí, a vzniká dnem podání návrhu na vklad,
- **uznání dluhu** – v případě, že dlužník uzná svůj závazek, v době jeho trvání, je pro věřitele snadnější proces v případě, že dlužník jej u soudu zpochybní. Uznání může mít formu prohlášení dlužníka, placení úroků z dlužné částky nebo částečného plnění závazku,

- **bankovní záruka** - je vystavena bankou za poplatek, který je vázán na dobu ručení a riziko stanovené kreditním posouzením banky. Zpravidla se uzavírá na první výzvu k zaplacení, kdy při porušení smluvních vztahů je vyžvána banka k platbě,
- **zadržovací právo** - předmětem je pouze movitá věc, kterou lze zajistit splatnou pohledávku, vzniká zadržením věcí bez uzavření smlouvy,
- **inkaso** - je provedeno, pokud dlužník dá svolení k inkasu, poskytuje se zřídka, vzhledem k tomu, že zákazník očekává od společnosti protihodnotu formou slevy,
- **pojištění** - se zajišťuje jen u zákazníků s dlouhodobějším obchodováním a při vyšších obrátech, převyšující částku 600 tis. Kč (49).

Krátkodobé zajištění - je jen u objednávek s kreditním limitem nad 200 tis. Kč. Formou zajištění je bankovní záruka, zástavní právo nebo ručení třetí osobou. K jeho provedení je oprávněn oblastní zástupce nebo vedoucí oddělení správy pohledávek (49).

Koncepce prevence společnosti

Společnost má zpracovanou koncepci prevence vzniku pohledávek a postup při jejich vymáhání, která tvoří přílohu č. 1.

V této koncepci jsou uvedeny u pohledávek termíny lhůt po splatnosti, jejich způsob vymáhání a kdo má kompetenci v této věci jednat.

U pohledávek do 30 dnů po splatnosti se zákazník upomíná prostřednictvím automatického e-mailu. Od 30 dnů po splatnosti obdrží správce zákazníka automaticky seznam svých zablokovaných zákazníků.

Pokud je po splatnosti 60 - 80 dnů zasílá se rovněž automatický e-mail, popřípadě SMS nebo 1. písemná upomínka. Následuje uznání závazku nebo prodloužení splatnosti, které zajišťuje obchodní zástupce.

U pohledávek, které jsou po splatnosti 90 dnů a více, pak o způsobu vymáhání rozhoduje vedoucí oddělení správy pohledávek. Způsob upomínání je rovněž automatickým

e - mailem, načež od 150 dnů od data dodání následuje 2. upomínka, od 175 dnů pak 3. upomínka a v případě 180 dnů následuje podání žaloby k soudu.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.4.2 na straně 30, je to velmi krátká doba pro podání žaloby, vzhledem k době převzetí upomínky zákazníkem, pokud je doručována doporučeně.

2.4.5 Druhy pohledávek

Pohledávky jsou ve společnosti vykazovány v nominální hodnotě snížené o opravné položky k pochybným pohledávkám. Nezaplacené pohledávky nejsou zajištěny. Účetní opravné položky jsou tvořeny dle věkové struktury pohledávek, a to po splatnosti 180 a více dnů ve výši 50 % rozvahové hodnoty, pokud je po splatnosti 360 a více dnů pak 100 % (50).

Tab. 13: Pohledávky ve společnosti za období roku 2015

Pohledávky	v tis. Kč		
	Brutto 2015	Korekce 2015	Netto 2015
Dlouhodobé pohledávky	21 999	0	21 999
Odložená daňová pohledávka	21 999	0	21 999
Krátkodobé pohledávky	2 913 991	-332 159	2 581 832
Pohledávky z obchodních vztahů	1 526 918	-332 159	1 194 759
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 097 702	0	1 097 702
Krátkodobé poskytnuté zálohy	16 688	0	16 688
Dohadné účty aktivní	271 521	0	271 521
Jiné pohledávky	1 162	0	1 162
Pohledávky celkem	2 935 990	- 332 159	2 603 831

(Zdroj: Převzato z 50)

Tab. 14: Pohledávky ve společnosti za období roku 2016

Pohledávky	v tis. Kč		
	Brutto 2016	Korekce 2016	Netto 2016
Dlouhodobé pohledávky	14 039	0	14 039
Odložená daňová pohledávka	14 039	0	14 039
Krátkodobé pohledávky	2 415 092	-13 762	2 401 330
Pohledávky z obchodních vztahů	1 327 128	-13 762	1 313 366
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	835 743	0	835 743
Pohledávky - ostatní	252 221	0	252 221
Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 272	0	13 272
Dohadné účty aktivní	238 916	0	238 916
Jiné pohledávky	33	0	33
Pohledávky celkem	2 429 131	-13 762	2 415 369

(Zdroj: Převzato z 51)

Tab. 15: Pohledávky ve společnosti za období roku 2017

Pohledávky	v tis. Kč		
	Brutto 2017	Korekce 2017	Netto 2017
Dlouhodobé pohledávky	20 978	0	20 978
Odložená daňová pohledávka	20 978	0	20 978
Krátkodobé pohledávky	3 556 544	-56 296	3 500 248
Pohledávky z obchodních vztahů	1 604 455	-56 296	1 548 159
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 517 311	0	1 517 311
Pohledávky - ostatní	434 778	0	434 778
Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 574	0	10 574
Dohadné účty aktivní	424 043	0	424 043
Jiné pohledávky	61	0	61
Pohledávky celkem	3 577 522	-56 296	3 521 226

(Zdroj: Převzato z 30)

Tabulky č. 13 - 15 vypovídají o stavu pohledávek za období 2015 - 2017 dle stavu k 31. 12. daného roku. Odložená daňová pohledávka je řazena mezi dlouhodobé

pohledávky a vykázána jako rozdíl mezi zůstatkovou hodnotou aktiv, nebo pasiv v rozvaze a daňovou hodnotou. Společnost o ní účtuje, pokud ji bude možné v budoucnu uplatnit.

Účetní opravné položky jsou uvedeny ve sloupci korekce, jež jsou tvořeny z rozvahové hodnoty pohledávek. Srovnáním let 2015 až 2017 byly pohledávky z obchodních vztahů v roce 2017 asi o 17,28 p. b. vyšší než v roce 2015.

Tab. 16: Podíl pohledávek z obchodních vztahů za období 2015 – 2017

Podíl pohledávek z obchodních vztahů na aktivech	2015	2016	2017
Celková aktiva k 31. 12. v tis. Kč	3 587 371	3 527 447	4 951 555
Oběžná aktiva k 31. 12. v tis. Kč	3 460 774	3 293 895	4 682 903
Pohledávky z obchodních vztahů v tis. Kč	1 194 759	1 313 366	1 548 159
Podíl pohledávek na celkových aktivech	33,30 %	37,23 %	31,27 %
Podíl pohledávek na oběžných aktivech	34,52 %	39,87 %	33,06 %

(Zdroj: Převzato z 30, 50 - 51)

Tabulka č. 16 poukazuje na skutečnost, že podíl pohledávek z obchodních vztahů na celkových aktivech a oběžných aktivech tvoří nemalou část. V průměru je to asi 33,93 % na celkových aktivech a 35,82 % na oběžných aktivech za sledovaná období. I když pohledávky byly v roce 2017 nejvyšší, při výpočtu podílu na aktivech měly klesající tendenci.

Tab. 17: Pohledávky po/ve/splatnosti za období 2015 - 2017

	v tis. Kč		
	2015	2016	2017
Pohledávky po splatnosti dle počtu dnů			
0 - 15 dnů	120 791	123 923	144 870
16 - 30 dnů	57 017	51 256	68 207
31 - 60 dnů	32 857	36 701	35 308
61 - 90 dnů	10 220	8 540	13 252
91 - 120 dnů	7 107	5 681	10 789
121 - 180 dnů	13 148	9 681	12 007
181 - 360 dnů	30 522	13 799	24 579
Více než 361 dnů	317 406	0	33 531
Pohledávky po splatnosti celkem	558 546	249 581	342 541
Pohledávky ve splatnosti celkem	1 103 145	1 077 547	1 261 914
Pohledávky celkem	1 661 691	1 327 128	1 604 455

(Zdroj: Převzato z 34)

Tabulka č. 17 zjišťuje výši pohledávek po splatnosti dle počtu dnů a pohledávky ve splatnosti. V roce 2015 vykazuje nejvíce pohledávek po splatnosti, a to z důvodu převedení pohledávek ze zaniklé společnosti DEKTRADE na nově vzniklou společnost Stavebniny DEK. Celkově lze konstatovat, že v letech 2015 až 2017 společnost nejvíce zatěžovaly pohledávky po splatnosti 0 - 15 dnů. V roce 2015 je hodnota 121 mil. Kč asi 21,63 %, v roce 2016 hodnota 124 mil. Kč představuje asi 49,66 % z celkové výše pohledávek po splatnosti. V roce 2017 je hodnota 145 mil. Kč, tedy 42,29 % z celkových pohledávek po splatnosti. Podíl pohledávek v roce 2017 tedy klesl asi o 7,37 p. b. ve srovnání s rokem 2016.

Pohledávky ve splatnosti v roce 2015 byly 1 103 mil. Kč, tj. 66,39 %, a to již z výše uvedeného důvodu přechodu na novou společnost. V roce 2016 dosahovaly výše 1 078 mil. Kč, což je 81,19 % z celkové hodnoty pohledávek. Rok 2017 pak tvořil asi 75,65 %, podíl pohledávek tedy oproti roku 2016 klesl o 5,54 p. b.

Celkově lze říci, že podíl pohledávek je vysoký a společnost by měla věnovat těmto pohledávkám větší pozornost, protože je v nich vázáno velké množství finančních prostředků.

2.5 Závěrečné shrnutí analýz

Na základě provedené finanční analýzy a z poskytnutých informací není u společnosti Stavebniny DEK dostatečně nastaven systém řízení pohledávek.

Analýza se zabývala ukazateli likvidity společnosti s porovnáním hodnoty oborového průměru ve stavebnictví Ministerstva obchodu a průmyslu, dobou obratu pohledávek a závazků.

Dle výsledků je likvidita společnosti pod oborovým průměrem. Doba obratu pohledávek v roce 2017 je 48 dní a doba obratu závazků 17 dní, tzn., že pohledávky jsou uhrazeny za delší dobu než závazky, a to téměř trojnásobně. K úhradě svých závazků tak společnost musí využít jiné zdroje.

Analýzou bylo zjištěno velmi nedostatečné hodnocení zákazníků a jejich rozdělení na zákazníky neznámé, běžné, významné, velmi významné a TOP zákazníky, u nichž je pak stanovena odlišná lhůta splatnosti.

Při poskytování úvěrového limitu je určena oprávněná osoba, která má pravomoc jej poskytnout do stanovené výše. Dle vnitropodnikové směrnice však společnosti chybí zařazení zákazníků do bonitní skupiny a kritéria pro jejich zařazení. Celkově je jejich zpracování nedostatečné, nejsou v nich upraveny opravné položky z hlediska účetního a daňového.

U pohledávek po splatnosti 90 dnů a více je způsob upomínání nastaven tak, že odběratel nemá dostatečný časový prostor na jejich úhradu a v rozmezí 5 dnů je podána žaloba k soudu.

Nedostatky, které spatřuji provedenou analýzou, budou řešeny samotnými návrhy na zlepšení v následujících podkapitolách.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je věnována návrhům na zlepšení systému řízení pohledávek ve společnosti, které mohou současnou situaci ve společnosti zlepšit.

3.1 Zkoumání bonity zákazníků

Nedostatečné rozdělení zákazníků do bonitních skupin a jejich zkoumání je jedním z nedostatků, které společnost má. Je třeba rovněž rozlišit, zda se jedná o stávající zákazníky nebo nové, a podle toho se zaměřit na hloubku analýzy bonity.

Autorka navrhuje rozdělení zákazníků do bonitních skupin:

Skupina A - významní zákazníci, kteří jsou pro podnik velmi důležití, nakupují pravidelně a tvoří významnou část obratu pro společnost. Splatnost je stanovena maximálně na dobu 90 dní. Výše úvěrového limitu je do výše 20 mil. Kč.

Skupina B - pravidelní zákazníci - odběratel, který je veden v databázi zákazníků déle než 6 měsíců, splatnost je stanovena do 60 dnů, a úvěr byl poskytnut více jak 4 x. Sjednání úvěrového limitu je na řediteli jednotlivých regionů a jeho výše je určena na základě provedené analýzy bonity, která musí být provedena tak, aby její náklady nepřevýšily přínosy z provedené hloubky důvěryhodnosti zákazníka.

Skupina C - nový (nepravidelní) zákazníci - jde o skupinu odběratelů, kteří nakupují u společnosti jen občas bez vystavení faktury, platba probíhá v den nákupu zboží v hotovosti. V případě jednorázových pohledávek se z hlediska efektivnosti neprovádí žádná analýza zákazníka.

Skupina D - zákazníci evidovaní a neplatící - jsou evidovaní v databázi na dobu kratší než 6 měsíců, nebo je po splatnosti vydaných faktur více než 60 dnů, a úvěr je poskytnut méně jak 4 x. Další úvěrový limit je poskytován po zaplacení všech pohledávek a jen na základě rozhodnutí ředitele jednotlivých regionů po provedené analýze bonity.

Skupina E - zákazníci, u nichž je ohrožena důvěryhodnost zasláním upomínky před žalobou, nebo samotným podáním soudní žaloby. Při uzavírání obchodu zákazníci platí pouze v hotovosti nebo zálohou. Další úvěrový limit se neposkytne do doby splacení pohledávek.

Úvěrový limit

Společnost poskytuje svým zákazníkům úvěrový limit, kterým nabízí odklad splatnosti, a je v rozmezí 14 až 90 dnů. Limitem úvěru společnost financuje zákazníky a tím je vlastně podporuje v jejich rozvoji, ale zároveň připravuje svoji společnost o finanční prostředky, a nese riziko, že odběratel nezaplatí. Proto je nutné nastavit limit tak, aby částka nepřipravila společnost o zisky, a aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků.

V níže uvedené tabulce č. 18 je uvedená maximální hranice úvěrového limitu a rozdělena dle bonitních skupin zákazníků.

Tab. 18: Úvěrový limit zákazníků

Bonitní skupina zákazníka	Lhůta splatnosti	Úvěrový limit
Skupina A	do 90 dnů	do 20 mil. Kč
Skupina B	do 60 dnů	do 5 mil. Kč
Skupina C	okamžitá v hotovosti	limit není
Skupina D	do 30 dnů	do 1 mil. Kč
Skupina E	v hotovosti, zálohou	limit není

(Zdroj: Upraveno dle 36)

Při porovnání úvěrového limitu stanového společností s limitem, navrženým v této práci, je rozdíl v tom, že v návrhové části jsou určeny bonitní skupiny zákazníků, u nichž je úvěrový limit snížen a zároveň i doba splatnosti je kratší. Cílem takto určených úvěrových limitů je snížení rizika nezaplacených pohledávek na minimum.

Hloubka analýzy bonity

U stávajících zákazníků se analýza bonity neprovádí tak detailně a vychází se z platební morálky v minulosti. Dále společnost může využít informace, které jsou volně dostupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin na webových stránkách www.justice.cz, je možné vyhledat subjekt a nahlédnout do účetních výkazů, nebo výroční zprávy zákazníka. Ověření může být provedeno také bezplatným náhledem rychlého upozornění na možná rizika na webových stránkách Creditchecku www.creditcheck.cz. Tato společnost poskytuje i několik placených produktů, nabízející podrobnější prověření zákazníka.

U nových zákazníků je nezbytné analýzu zpracovat co nejpodrobněji. Mimo finanční výkazy rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přílohy a cash flow se využívá tzv. koncept 6C, jenž představuje rizikové faktory. Společnosti Stavebniny DEK tuto metodu analýzy doporučují pro vyhodnocení možných rizik nezaplacení.

Rizikové faktory konceptu 6C, navržené ke zkoumání bonity, jsou následující:

Capital (kapitál) - zkoumat, zda má zákazník dostatečný kapitál, vlastní prostředky investované do společnosti, vyhodnocovat výsledky výkazu cash flow,

Character (charakter) - zjišťovat pověst zákazníka a historii, pracovní zkušenosti, jeho solventnost, jestli není u jiných společností dlužníkem,

Capacity (kapacita) - ověřovat si zkušenosti zákazníka v jeho oboru podnikání, jaká je doba podnikání, počet zaměstnanců pracujících u zákazníka, pracovní podmínky, které poskytuje svým zaměstnancům,

Conditions (podmínky) - analyzovat pozici zákazníka u konkurence a jak se hospodaření projeví při změně ekonomiky, jestli se jedná o prosperující společnost,

Coverage (pojištění) - zjistit, zda je sjednáno pojištění chodu provozu, možného rizika živelných pohrom, platební schopnosti, rizika při změně kurzu,

Collateral (zajištění) - ověřit, jestli není majetek zákazníka zajištěn u jiné společnosti nebo banky, jaké zajištění může zákazník poskytnout (52).

Informace o zákazníkovi lze získat z finančních výkazů a bezplatně na webových stránkách Creditchecku, jak bylo již výše uvedeno. Při podrobnější analýze zákazníka

je pak vhodné využít placených služeb této společnosti, které nabízí hlubší prověření zákazníka se zjištěním rizikovosti uzavírání obchodů s těmito partnery. Dalšími zdroji pak jsou údaje ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin, o nichž byla rovněž zmínka. Možností je také prověření zákazníka u jiných obchodních partnerů, kteří se společností uzavírají obchody, nebo u bankovních institucí.

Na základě provedené analýzy pak zpravidla ředitel podniku, nebo regionu, rozhodne o výši sjednaného úvěrového limitu, nebo se může zamítnout z důvodu rizikovosti.

3.2 Skonto

Z výše uvedené tabulky č. 18 na straně 68, lze vyčíst dobu splatnosti jednotlivých úvěrových limitů rozlišených podle bonitních skupin zákazníků.

Platební podmínky jsou stanoveny jednak v hotovosti, formou zálohy, nebo delší dobou splatnosti, uvedenou na faktuře. Zpravidla bývá splatnost 14 dní, výjimkou jsou delší doby splatnosti u zákazníků, kteří jsou pro společnost významní z hlediska tvorby obratu, kterou zákazník přináší, nebo z důvodu konkurenceschopnosti získat zákazníky nadstandardní dobou splatnosti.

K omezení vzniku pohledávek po splatnosti, nebo nedobytných pohledávek je navrženo společnosti Stavebniny DEK, aby zákazníkovi poskytla tzv. skonto, které představuje určitou slevu pro zákazníka za včasné nebo dřívější zaplacení.

Tento druh slevy je nutné zvážit a to z důvodu toho, aby poskytováním těchto skont nedošlo k zániku samotné společnosti.

Výpočet reálné výše skonta v případě zaplacení před splatností

Vzorec pro reálnou výši skonta: $D = ND * 365 / (T2 - T1)$

D = reálná výše skonta,

ND = navržená výše skonta,

T1 = doba využití skonta (doba za kterou zákazník uhradí fakturu),

T2 = doba splatnosti faktury bez skonta (52).

Příklad:

Odběratel má na faktuře splatnost 60 dní, a pokud zaplatí do 10 dnů od jejího vystavení, získá slevu ve výši 2 % z celkové ceny na faktuře.

ND = 2 %

T1 = 10

T2 = 60

Dosazení do vzorce a výpočet:

$D = 2 * 365 / (60 - 10) = 14,60 \% \text{ p. a.}$

Na základě výpočtu bude mít odběratel nárok na roční slevu ve výši 14,60 %.

Pozitivní je, že pokud zákazník využije skonta, nemusí dodavatel ke svému financování využívat žádný úvěr a skonto využijí odběratelé, kteří mají dostatek finančních prostředků.

Negativním dopadem skonta je, že dochází ke snížení ceny zboží.

3.3 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky k pohledávkám jsou z hlediska daňového tvořeny dle ZoR, a v případě účetních opravných položek se tvoří v souladu se ZoÚ. Společnost má zpracovanou směrnici pro odpis pohledávek a opravné položky k pohledávkám. Směrnice je však velmi nepřehledná a není zde řešen způsob tvorby účetních opravných položek.

Na základě těchto skutečností je zpracován návrh směrnice, který se vztahuje k opravným položkám pohledávek.

Vnitřní směrnice o tvorbě opravných položek k pohledávkám

č. x/2019

Název účetní jednotky:	Stavebniny DEK a.s.
Vydání směrnice:	xxx
Účinnost:	xxx
Zpracoval:	xxx
Schválil:	xxx

Článek 1

Úvodní ustanovení

Tvorba směrnice se řídí ustanoveními § 25 odst. 3 zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, § 55 prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb., k zákonu o účetnictví pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a Českými účetními standardy pro podnikatele č. 005 - Opravné položky a č. 19 - Náklady a výnosy (postup účtování opravných položek).

Cílem směrnice je stanovit správný postup tvorby a rozpouštění opravných položek a jejich zaúčtování tak, aby byla zachována zásada opatrnosti a nedošlo k porušení některých výše uvedených předpisů.

Článek 2

Předmět úpravy

- (1) Rozlišujeme dva typy opravných položek, a to účetní a daňové opravné položky k pohledávkám.
- (2) Tvorba a účtování opravných položek vychází z požadavku podávat správný, úplný a věrný obraz předmětu účetnictví. Společnost toho může dosáhnout jen tehdy, pokud bude tvořit opravné položky v případě snížení hodnoty majetku

přechodného charakteru. Účetní opravné položky nejsou daňově účinné dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění.

- (3) Daňové opravné položky jsou upraveny zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, v platném znění. Tvoří se k rozvahové hodnotě nepromlčených pohledávek. Rozvahovou hodnotou je jmenovitá hodnota nebo pořizovací cena pohledávky. Tyto opravné položky jsou daňově účinné dle zákona o daních z příjmů.

Článek 3

Tvorba daňových opravných položek k pohledávkám

- (1) Daňové opravné položky lze tvořit jen k pohledávkám nepromlčeným, a o kterých bylo při jejich vzniku účtováno ve výnosech a tento nebyl osvobozen od daně z příjmů.
- (2) Opravné položky k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení se tvoří do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek, které byly přihlášeny u soudu od zahájení insolvenčního řízení do konce lhůty stanovené v rozhodnutí soudu o úpadku nebo do konce lhůty dle insolvenčního zákona.
- (3) Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatných po 31. 12. 1994 lze tvořit, pokud uplynulo více jak:
 - a) 18 měsíců, a to až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty,
 - b) 30 měsíců, a to až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty.Tyto opravné položky nelze uplatnit u pohledávek, které již byly plně odepsány nebo vznikly za členy obchodní korporace za upsaný vlastní kapitál nebo mezi spojenými osobami dle zákona o daních z příjmů.
- (4) U pohledávky nabyté postoupením, jejíž rozvahová hodnota v době vzniku byla vyšší než 200 000 Kč, lze tvořit opravné položky jen tehdy, pokud bylo zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení.
- (5) Opravné položky až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty lze tvořit jestliže:
 - a) rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku vzniku nepřekročila částku 30 000 Kč,

- b) od doby splatnosti pohledávky neuplynulo 12 měsíců,
- c) celková hodnota pohledávky vůči témuž dlužníkovi nepřekročí částku 30 000 Kč za období, v němž se podává daňové přiznání.

Článek 4

Tvorba účetních opravných položek k pohledávkám

- (1) Účetní opravné položky společnost tvoří následujícím způsobem:
 - a) u pohledávek po splatnosti 30 dní a více ve výši 10 % nominální hodnoty,
 - b) u pohledávek po splatnosti 60 dní a více ve výši 15 % nominální hodnoty,
 - c) u pohledávek po splatnosti 90 dní a více ve výši 20 % nominální hodnoty,
 - d) u pohledávek po splatnosti 180 dní a více ve výši 30 % nominální hodnoty,
 - e) u pohledávek po splatnosti 210 dní a více ve výši 50 % nominální hodnoty,
 - f) u pohledávek po splatnosti 360 dní a více ve výši 100 % nominální hodnoty.
- (2) Účetní opravné položky se vytváří jen do výše hodnoty pohledávky a nesmí tuto výši překročit.

Článek 5

Účtování o tvorbě opravných položek k pohledávkám

- (1) Vznik účetní opravné položky u pohledávek po splatnosti se účtuje na straně MD účtu 559 Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti a na straně D účtu 391 Opravná položka k pohledávkám.
- (2) Vznik daňové opravné položky u pohledávek po splatnosti se účtuje na straně MD účtu 558 Tvorba a zúčtování daňových opravných položek v provozní činnosti a na straně D účtu 391 Opravná položka k pohledávkám.
- (3) Členění opravných položek se v účetnictví zachytí na analytických účtech.
- (4) Opravné položky jsou tvořeny a účtovány jen do výše účetní hodnoty pohledávky na rozvahovém účtu.

Článek 6

Zrušení opravných položek k pohledávkám

- (1) Opravná položka se zruší, jestliže pominou důvody k její tvorbě v případě, že:
 - a) pohledávka byla zaplacená odběratelem,
 - b) pohledávka byla odepsána z důvodu její nedobytnosti,
 - c) došlo k promlčení pohledávky.
- (2) Zrušení účetní opravné položky se zaúčtuje na straně MD účtu 391 Opravná položka k pohledávkám a Dal účtu 559 Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti.
- (3) Zrušení daňové opravné položky se zaúčtuje na straně MD účtu 391 Opravná položka k pohledávkám a Dal účtu 558 Tvorba a zúčtování daňových opravných položek v provozní činnosti.
- (4) Při zrušení se použijí analytické účty v členění na opravné položky daňové a účetní.

Článek 7

Závaznost směrnice

- (1) Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti Stavebniny DEK a.s.
- (2) Za aktualizaci směrnice zodpovídá pověřený zaměstnanec společnosti
- (3) Hlavní účetní je zodpovědná za správnou výši opravných položek.

Článek 8

Závěrečná ustanovení

- (1) Směrnice podléhá aktualizaci podle potřeb společnosti a právních předpisů.
- (2) Doplnění a případné změny uvedených ustanovení provádí pověřený zaměstnanec.....
- (3) Směrnice nabývá účinnosti dne xxx

V.....dne

Podpis osoby odpovědné za zpracování:

Podpis osoby schvalující směrnici:

Zdroj: (Vnitropodnikové směrnice, 53)

3.4 Způsob vymáhání pohledávek

Stavebniny DEK mají k vymáhání pohledávek zpracovanou koncepci, která je však nastavena nedostatečně a velmi chaoticky. Při vzniku pohledávky je v koncepci uvedeno datum splatnosti a způsob vymáhání, viz podkapitola 2.4.4, strana 60.

V níže uvedené tabulce č. 19 je navržen jednoduchý a přehledný způsob vymáhání pohledávek dle lhůty splatnosti, který může společnost využít ke snadnějšímu a srozumitelnějšímu vymožení.

Tab. 19: Způsob vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti

Lhůta splatnosti	Způsob upomínání	Komentář
6 dnů po splatnosti	Telefonní kontakt	Oslovit zákazníka, zda došlo k doručení faktury a zda splní svůj závazek
20 dnů po splatnosti	Automatický e-mail	Vyzvat zákazníka ke kontrole faktury a řádné úhradě
30 dnů po splatnosti	Automatický e-mail	Dojde k zablokování zákazníka k dalšímu nákupu zboží
60 dnů po splatnosti	SMS, automatický e-mail	Prostřednictvím služby zákazníka informovat o době splatnosti faktury a vyzvat k úhradě v náhradním termínu
90 dnů po splatnosti	1. písemná upomínka	Zaslat doporučeně a požádat o okamžitou úhradu
150 dnů po splatnosti	2. písemná upomínka	Zaslat doporučeně, okamžitá úhrada s upozorněním na sankci úroků z prodlení
180 dnů po splatnosti	3. písemná upomínka	Doručit doporučeně, s návrhem na splátkový kalendář
210 dnů a více po splatnosti	Předání pohledávky k vymáhání	Podat návrh na soudní žalobu, popř. insolvenční návrh dle pohledávky

(Zdroj: Upraveno dle 36)

V prvním sloupci je uveden počet dnů po lhůtě splatnosti pohledávek. V dalším, jakým způsobem může společnost své zákazníky oslovit. Zpravidla se provádí pomocí automatického e-mailu, který vyzve zákazníka k platbě v náhradní lhůtě. Při nezaplacení následují písemné upomínky zaslané doporučeně. V posledním sloupci je podána informace k jednotlivým skutečnostem.

ZÁVĚR

V obchodních společnostech je při uzavírání smluvních vztahů téměř vždy riziko vzniku dluhů a platební neschopnosti. K zamezení vzniku nedobytných pohledávek u společností je důležité mít správně nastaven systém řízení pohledávek, který je důležitý již při počátku uzavření obchodní smlouvy.

Bakalářská práce se zabývá otázkou řízení pohledávek ve společnosti Stavebniny DEK a.s. Jejím cílem je navrhnout společnosti postup zjišťování bonity zákazníků při poskytování úvěrového limitu a kritéria pro jejich zařazení do bonitních skupin, návrh nabídky možné slevy pro zákazníky za včasnou úhradu, návrh vnitropodnikové směrnice, upravující tvorbu opravných položek, kterou má společnost velmi nedostatečně zpracovanou, a posledním návrhem je způsob vymáhání pohledávek po splatnosti.

Při zpracování návrhů bylo vycházeno z vnitřních dokumentů a směrnic společnosti.

Ke splnění cíle byla provedena analýza pohledávek za období 2015 - 2017. Pro zjištění výsledků byla zpracována finanční analýza vybrané společnosti s využitím ukazatele čistého pracovního kapitálu, a poměrových ukazatelů likvidity, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Na základě provedené analýzy byly výsledky ukazatele likvidity porovnány s oborovými hodnotami Ministerstva průmyslu a obchodu, dle kterých byla zjištěna schopnost společnosti krýt své závazky s pozdější lhůtou, popřípadě využít prodej oběžných aktiv, zásob, z důvodu nedostatku peněžních prostředků, které jsou nejlikvidnějším majetkem společnosti.

Při výpočtu doby obratu pohledávek a závazků vyplynulo, že pro podnik je nepříznivá skutečnost, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba splatnosti závazků, a společnost tedy musí hledat jiný způsob úhrady svých závazků.

Při zkoumání dokumentů a vnitřních směrnic společnosti, došlo ke zjištění nedostatečného hodnocení zákazníků a jejich způsobu rozdělení. Vnitropodnikové směrnice jsou velmi nepřehledné, a není v nich řešena otázka opravných položek z hlediska účetního. U pohledávek po splatnosti déle jak 90 dní je způsob upomínání nastaven tak, že odběratel nemá dostatek časového prostoru na úhradu svého dluhu vůči společnosti, kdy v rozmezí 5 dnů je již podávána žaloba.

Na základě těchto analýz byly zpracovány návrhy, které mohou přispět k lepšímu systému řízení pohledávek.

Prvním návrhem pro společnost je rozdělení zákazníků do bonitních skupin, na základě kterých je pak těmto zákazníkům poskytován úvěrový limit s uvedením maximální hranice a lhůty splatnosti. Při zkoumání bonity zákazníka je navrženo využít koncept 6C, kterým je možné zjistit rizika nezaplacení pohledávek.

Druhým návrhem je poskytnutí slevy odběratelům, kteří své závazky vůči společnosti hradí před splatností. Pozitivní je to, že dodavatel nemusí ke svému financování využít žádný úvěr, a skonto využijí odběratelé s dostatečnými peněžními prostředky.

Za negativní je možné považovat vnitřní směrnici společnosti, která je velmi nepřehledná a neupravuje tvorbu účetních opravných položek. Dle této skutečnosti byla zpracována směrnice, upravující opravné položky pohledávek z účetního i daňového hlediska.

Posledním návrhem je způsob vymáhání pohledávek dle lhůty splatnosti, zpracovaný formou jednoduché a přehledné tabulky, která může být pro společnost pomocným nástrojem ke snadnějšímu a srozumitelnějšímu vymožení.

Jednotlivé návrhy mají vést ke zlepšení současného systému řízení pohledávek, kterým může společnost získat finanční prostředky, minimalizovat pohledávky a umožnit její další podnikatelský rozvoj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 244 s. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- [2] ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2012, ročník 2012, částka 33, číslo 89, s. 1026 -1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [3] PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- [4] *Účetnictví pro každého: Druhy pohledávek po splatnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <http://zaklady-ucetnictvi.studentske.cz/2009/11/druhy-pohledavek-po-lhute-splatnosti-1.html>
- [5] Občanský soudní řád: Zvláštní řízení soudní; Rozhodčí řízení; Soudní poplatky; Exekuční řád: zákony 2016: redakční uzávěrka 8. 8. 2016. Ostrava: Sagit, [2016]. ÚZ. ISBN 978-80-7488-173-2.
- [6] ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1991, ročník 1991, částka 107, číslo 563, s. 2802-2810. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [7] VAIGERT, Dalibor. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. Brno: Computer Press, 2005, 272 s. Právo pro denní praxi (Computer Press). ISBN 80-251-0881-3.

- [8] ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2012, 167 s. ISBN 978-80-245-1920-3.
- [9] BĚHOUNEK, Pavel. *Daňové zákony v úplném znění k 1. 1. 2018 s přehledy a komentáři změn*. Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018, 327 s. ISBN: 978-80-7554-111-6.
- [10] SKÁLOVÁ, Jana. *Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled*. Ostrava: Sagit, 1996, 116 s. Daně a účetnictví (Sagit). ISBN 80-720-8001-6.
- [11] ČESKO. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2002, ročník 2002, částka 174, číslo 500, s. 9690-9721. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=500/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [12] BĚHOUNEK, Pavel. *Daňové zákony v úplném znění k 1. 1. 2018 s přehledy a komentáři změn*. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018, 327 s. ISBN: 978-80-7554-111-6.
- [13] KRÁČALÍKOVÁ, Gabriela. *Zajištění a vymáhání pohledávek v rámci konkurzního řízení kapitálových společností v právních, daňových a účetních souvislostech*. Praha: VOX, 2004, 120 s. Ekonomie (VOX). ISBN 80-863-2437-0.
- [14] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání* [online]. První. Praha: Grada, 2012, 144 s. [cit. 2018-12-02]. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

- [15] YAMNENKO, Halyna. The Mechanism of Company Accounts Receivable Management. *Traektoriâ Nauki* [online]. Altezoro s.r.o. (Slovak Republic) and Publishing Center "Dialog" (Ukraine), 2017, 3(2), 51-57 [cit. 2018-12-02]. DOI: 10.22178/pos.19-6. ISSN 2413-9009. Dostupné z: <https://doaj.org/article/508522b8a3224c159bffc5ad3e94c87d>
- [16] YEVTUSHENKO N. O. . Ways to rational management of accounts receivable at enterprises. *Economic Processes Management* [online]. Sumy State University, 2015, 3(2), 1 [cit. 2018-12-02]. ISSN 2311-6293. Dostupné z: <https://doaj.org/article/0145a4bed549477dabef9ac13efed6e4>
- [17] RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2018*. 18. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-116-1.
- [18] CHLADA, Jaromír. Řízení pohledávek ve firmách. *Portál Pohoda* [online]. 2014 [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>
- [19] MACEK, Jiří. *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?*. 1994. Ostrava: Montanex, 1994, 117 s. Jak? (Montanex). ISBN 80-857-8015-1.
- [20] *Busines Info: Zaknihování akcií* [online]. 2016 [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zaknihovani-akcii-ppbi-84568.html>
- [21] NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: Smluvní právo* [online]. První. Praha: Grada, 2014 [cit. 2018-12-02]. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5164-1.
- [22] KAZDA, Petr. *Zákonný úrok z prodlení*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: <https://www.judrkazda.cz/zakonny-urok-z-prodleni/>
- [23] BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. 136 s. ISBN 978-802-471-816-3.
- [24] SCHELLEOVÁ, Ilona. *Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky: firma v konkurzním řízení*. První. Praha: Computer Press, 2001, 160 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-454-0.

- [25] *Insolvency: insolvenční zákon, insolvenční správci ; Hospodářská soutěž: ochrana hospodářské soutěže : úřad : nový zákon o náhradě škody v oblasti hospodářské soutěže ; Veřejná podpora ; Investiční nabídky ; Významná tržní síla : redakční uzávěrka 6. 3. 2017. č. 1188. Ostrava: Sagit, 2017. ÚZ. ISBN 978-80-7488-220-3.*
- [26] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* [online]. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. [cit. 2018-11-16]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_TdiAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- [27] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010, 192 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [28] MÁČE, Miroslav. *Platební styk: klasický a elektronický* [online]. První. Praha: Grada, 2006, 220 s. [cit. 2018-11-16]. Osobní a rodinné finance. ISBN 80-247-1725-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&id=HffkVPVgrFsC&q=isbn#v=snippet&q=isbn&f=false>
- [29] POLOUČEK, Stanislav. *Bankovnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2006, 716 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9462-7.
- [30] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin Stavebniny DEK a. s. Výroční zpráva za rok 2017*. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53679335&subjektId=887396&spis=971703>
- [31] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin Stavebniny DEK a. s. Justice* [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=887396>
- [32] DEK. *Dek.cz* [online]. Praha, © 2018 DEK a.s. [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: https://www.dek.cz/?gclid=EAIaIQobChMI25m4_be12gIVTRobCh1Brg2lEAAAYASAAEgJ1s_D_Bw
- [33] *ÚZ Účetnictví, Kontrola*. Ostrava - Hrabůvka: Nakladatelství Sagit, a.s., 2014. 432 s. Redakční uzávěrka 10. 2. 2014. ISBN 978-80-7488-038-4.

- [34] STAVEBNINY DEK. A.S. V PRAZE. *Vnitřní materiály společnosti Stavebniny DEK - pohledávky po splatnosti dle počtu dnů: 2015 - 2018*. Praha: Stavebniny DEK, 2018.
- [35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - systematická část*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace0000000000000001
- [36] STAVEBNINY DEK. A.S. V PRAZE. *Vnitřní materiály společnosti Stavebniny DEK - koncepce prevence vzniku pohledávek a postup při jejich vymáhání*. Praha: Stavebniny DEK, 2018.
- [37] Platební instituce Roger a.s. Platba by roger. Co je to faktoring. citace 17. 2. 2019. Dostupné z: <https://roger.cz/platba/slovník-pojmu/co-je-faktoring/>
- [38] DEK. Dek.cz. *Výroční zpráva 2015 DEK a.s.* [online]. 2018 [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: https://www.dek.cz/data/docs/financni_zpravy/2015_Annual_Report_DEK.pdf
- [39] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbírka listin Stavebniny DEK a. s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53679335&subjektId=887396&spis=971703>
- [40] KACHYŇOVÁ, I. *Odborná praxe Stavebniny DEK a.s.* Brno, 2018. Seminární práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.
- [41] KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D. a ŠTEKER K. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [42] BARTOŠ, V. *Finanční analýza (přednáška)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018.

- [43] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály a statistiky. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2015, Tabulky k finanční analýze*. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/
- [44] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály a statistiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, Tabulky k finanční analýze*. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
- [45] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály a statistiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, Tabulky k finanční analýze*. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
- [46] STAVEBNINY DEK. A.S. V PRAZE. *Směrnice společnosti DEK - Prodej zboží, ceny, termíny splatnosti, úvěrové limity, evidenční číslo 00040/1999: 1999 - 2016*. Praha: Stavebniny DEK a.s., 2016.
- [47] STAVEBNINY DEK. A.S. V PRAZE. *Směrnice společnosti DEK - Obchodní případ, evidenční číslo 00059/2002: 2002 - 2016*. Praha: Stavebniny DEK a.s., 2016.
- [48] STAVEBNINY DEK. A.S. V PRAZE. *Směrnice společnosti DEK - Pohledávky - postup při řešení, evidenční číslo 00051/2001: 2001 - 2008*. Praha: Stavebniny DEK a.s., 2008.
- [49] STAVEBNINY DEK. A.S. V PRAZE. *Směrnice společnosti DEK - Prevence a ošetření vzniku pohledávek, evidenční číslo 00157/2008: 2008 - 2017*. Praha: Stavebniny DEK a.s., 2017.

- [50] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbírka listin Stavebniny DEK a. s. *Výroční zpráva za rok 2015*. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46658038&subjektId=887396&spis=971703>
- [51] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbírka listin Stavebniny DEK a. s. *Výroční zpráva za rok 2016*. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49041198&subjektId=887396&spis=971703>
- [52] MANAGMENT POHLEDÁVEK. Management pohledávek. [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/7281514-1-manangement-pohledavek.html>
- [53] PORTÁL POHODA. *Vnitropodnikové směrnice - 10. část*. Chlada J. 11. 12. 2015. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vnitropodnikove-smernice---10-cast/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

%	procenta
§	paragraf
a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČÚS	Český účetní standard
IČ	identifikační číslo
InZ	insolvenční zákon
Kč	koruna
mil.	milion
MPO	Ministerstvo pro průmysl a obchod
např.	například
Obr.	obrázek
Odst.	odstavec
OSŘ	občanský soudní řád
OZ	občanský zákoník
písm.	písmenko
popř.	popřípadě
rozš.	rozšířené
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SMS	služba krátkých textových zpráv
Tab.	Tabulka
tis.	tisíc

tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ÚZ	publikace
VH	výsledek hospodaření
ZDP	zákon o dani z příjmů
ZoR	zákon o rezervách
ZoÚ	zákon o účetnictví

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby za zboží dle regionů	43
Graf 2: Zákazníci	44
Graf 3: Ukazatele likvidity	51
Graf 4: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Možné druhy odpisů	21
Obr. 2: Pobočky ČR.....	42
Obr. 3: Pobočky Slovenska.....	42

SEZNAM TABULEK

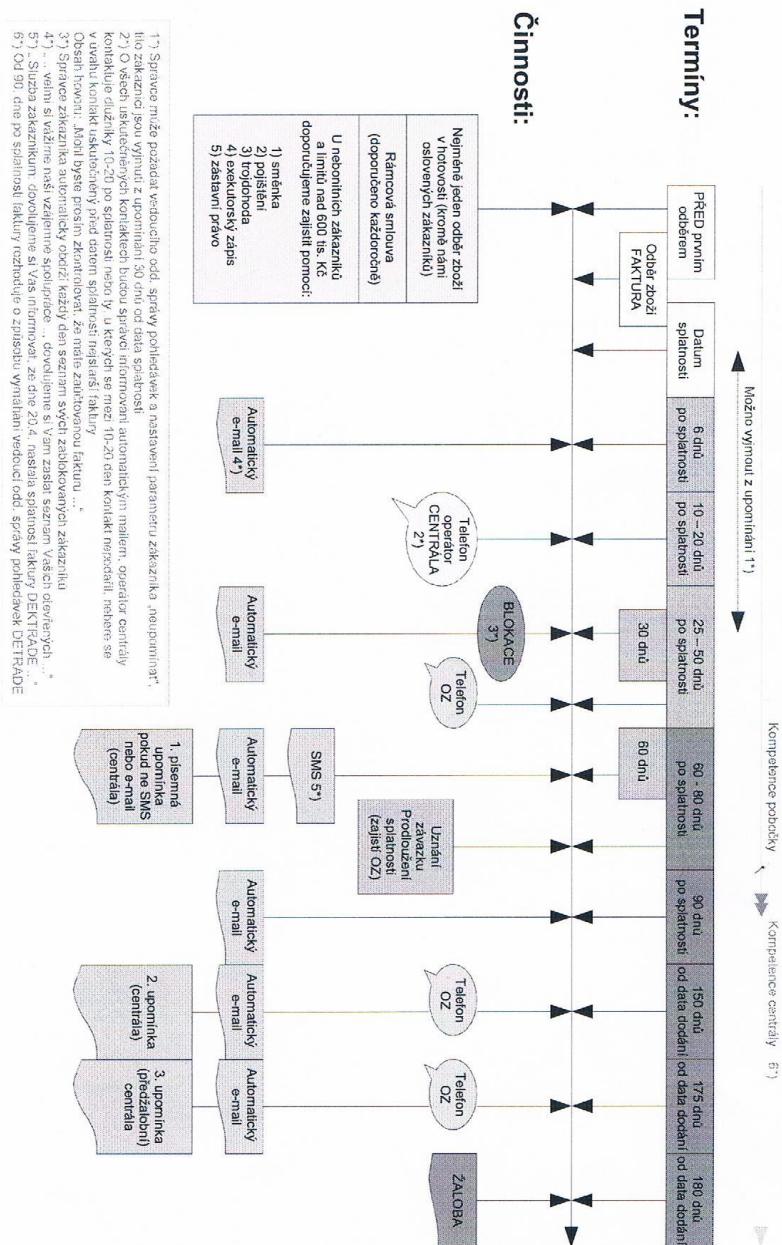
Tab. 1: Druhy pohledávek ve společnosti dle výkazu rozvaha.....	17
Tab. 2: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	46
Tab. 3: Rozvaha - Aktiva.....	47
Tab. 4: Rozvaha - Pasiva	47
Tab. 5: Analýza likvidity společnosti Stavebniny DEK.....	49
Tab. 6: Ukazatele likvidity v odvětví stavebnictví dle hodnot MPO za období 2015 - 2017	49
Tab. 7: Běžná likvidita odvětví za období 2015 - 2017.....	49
Tab. 8: Pohotová likvidita odvětví za období 2015 - 2017.....	50
Tab. 9: Okamžitá likvidita odvětví za období 2015 - 2017	50
Tab. 10: Analýza aktivity.....	52
Tab. 11: Typy zákazníků pro uzavření smlouvy.....	54
Tab. 12: Výše úvěrového limitu	55
Tab. 13: Pohledávky ve společnosti za období roku 2015	61
Tab. 14: Pohledávky ve společnosti za období roku 2016	62
Tab. 15: Pohledávky ve společnosti za období roku 2017	62
Tab. 16: Podíl pohledávek z obchodních vztahů za období 2015 - 2017	63
Tab. 17: Pohledávky po/ve/splatnosti za období 2015 - 2017	64
Tab. 18: Úvěrový limit zákazníků	68
Tab. 19: Způsob vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Koncepce prevence vzniku pohledávek a postup při jejich vymáhání	I
Příloha 2: Rozvaha roku 2015	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty roku 2015.....	VI
Příloha 4: Rozvaha k 31. 12. 2016 a k 31. 12. 2017	VIII
Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2016 a k 31. 12. 2017	XII

Příloha 1: Koncepce prevence vzniku pohledávek a postup při jejich vymáhání

Koncepce prevence vzniku pohledávek a postup při jejich vymáhání



Příloha 2: Rozvaha roku 2015

1 ROZVAHA

KE DNI 31. 12. 2015

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	4 058 153	-470 782	3 587 371	2 990 625
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	213 787	-127 914	85 873	361 384
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	84	-84	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	0	0	0	0
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	84	-84	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	213 703	-127 830	85 873	191 036
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	24 771
	2 Stavby	015	93 287	-49 661	43 626	27 714
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	112 724	-78 169	34 555	134 675
	4 Pěstíelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	7 692	0	7 692	3 876
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	170 348
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	170 348
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč.
			Brutto	Korekce	Netto	období
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	3 803 642	-342 868	3 460 774	2 610 715
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	780 738	-10 709	770 029	673 717
C. I. 1	Materiál	033	648	0	648	1 327
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3 Výrobky	035	3 099	0	3 099	2 285
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	772 624	-10 709	761 915	657 536
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	4 367	0	4 367	12 569
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	21 999	0	21 999	24 497
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	21 999	0	21 999	24 497
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	2 913 991	-332 159	2 581 832	1 871 009
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 526 918	-332 159	1 194 759	1 216 796
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	1 097 702	0	1 097 702	278 105
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	22 515
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	16 688	0	16 688	20 581
	8 Dohadné účty aktivní	056	271 521	0	271 521	325 611
	9 Jiné pohledávky	057	1 162	0	1 162	7 401
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	86 914	0	86 914	41 492
C. IV. 1	Peníze	059	1	0	1	2 431
	2 Účty v bankách	060	86 913	0	86 913	39 061
	3 Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	40 724	0	40 724	18 526
D. I. 1	Náklady příštích období	064	40 724	0	40 724	18 526
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 119)	067	3 587 371	2 990 625
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	1 402 004	1 107 131
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100 000	100 000
	1 Základní kapitál	070	100 000	100 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
	5 Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	20 000	20 000
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	20 000	20 000
	2 Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	937 263	933 734
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	937 263	933 734
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	344 741	53 397
	/ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)/			
	2 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088	0	0
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	089	2 185 336	1 882 658
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	090	13 674	6 231
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	093	5 521	0
	4 Ostatní rezervy	094	8 153	6 231
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	095	4 000	4 000
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
	2 Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	098	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	099	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
	6 Vydané dluhopisy	101	4 000	4 000
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
	8 Dohadné účty pasívní	103	0	0
	9 Jiné závazky	104	0	0
	10 Odložený daňový závazek	105	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	106	520 191	695 809
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	347 228	482 996
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4	Závazky ke společníkům	110	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	111	25 371	21 327
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	13 684	11 170
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	61 367	0
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	23 308	21 456
9	Vydané dluhopisy	115	0	0
10	Dohadné účty pasivní	116	49 228	50 019
11	Jiné závazky	117	5	108 841
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	118	1 647 471	1 176 618
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	1 647 471	1 176 618
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	122	31	836
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	0	0
2	Výnosy příštích období	124	31	836

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty roku 2015

2 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

KE DNI 31. 12. 2015

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	8 577 753	7 793 429
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7 213 288	6 632 415
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	1 364 465	1 161 014
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	380 965	321 121
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	380 138	321 075
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	827	46
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	953 582	807 945
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	152 373	139 327
B. 2	Služby	10	801 209	668 618
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	791 848	674 190
C.	Osobní náklady	12	624 798	543 629
C. 1	Mzdové náklady	13	457 844	392 584
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	150 100	127 993
C. 4	Sociální náklady	16	16 854	23 052
D.	Daně a poplatky	17	5382	14 558
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	64 114	70 236
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	280 931	-76 076
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	280 931	-76 076
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	101 838	-24 271
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	101 838	-24 271
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	20 402	-35 372
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	38 009	110 335
H.	Ostatní provozní náklady	27	37 159	34 629
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	257 095	105 041
			/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b	c	1 sledovaném	2 minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	315 842	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	170 347	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	11 298	8 054
N.	Nákladové úroky	43	20 131	16 629
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5 842	7 849
O.	Ostatní finanční náklady	45	7 819	15 831
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46))+(-47))/	48	134 685	-16 557
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	47 015	6 956
Q. 1	-splatná	50	44 518	-2 438
Q. 2	-odložená	51	2 497	9 394
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	344 765	81 528
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	13
R.	Mimořádné náklady	54	24	28 144
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)	58	-24	-28 131
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	344 741	53 397
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	391 756	60 353

Příloha 4: Rozvaha k 31. 12. 2016 a k 31. 12. 2017

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	5 137 771	-186 215	4 951 556	3 527 447
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	214 017	-71 612	142 405	116 893
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	319	0	319	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
B. 2.	Ocenitelná práva	006	319	0	319	0
B. 2.1.	Software	007	319	0	319	0
B. 2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
B. 3.	Goodwill	009	0	0	0	0
B. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
B. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
B. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	213 698	-71 612	142 086	116 893
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	51 148	-12 562	38 586	30 055
B. 1.1.	Pozemky	016	0	0	0	0
B. 1.2.	Stavby	017	51 148	-12 562	38 586	30 055
B. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	155 886	-59 050	96 836	71 674
B. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
B. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
B. 4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
B. 4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
B. 4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
B. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	6 664	0	6 664	15 164
B. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
B. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	6 664	0	6 664	15 164
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
B. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
B. 3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
B. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
B. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
B. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
B. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
B. 7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
B. 7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

označ	AKTIVA		řád	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto
	a	b		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.		Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	4 797 506	-114 603	4 682 903	3 293 895
C. I.		Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	1 140 026	-58 307	1 081 719	823 642
C. I. 1.		Materiál	039	11	0	11	14
C. 2.		Nedokončená výroba a polotovary	040	0	0	0	0
C. 3.		Výrobky a zboží	041	1 118 765	-58 307	1 060 458	806 554
C. 3.1.		Výrobky	042	63	0	63	88
C. 3.2.		Zboží	043	1 118 702	-58 307	1 060 395	806 466
C. 4.		Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
C. 5.		Poskytnuté zálohy na zásoby	045	21 250	0	21 250	17 074
C. II.		Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	3 577 522	-56 296	3 521 226	2 415 369
C. II. 1.		Dlouhodobé pohledávky	047	20 978	0	20 978	14 039
C. 1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
C. 1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
C. 1.3.		Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
C. 1.4.		Odložená daňová pohledávka	051	20 978	0	20 978	14 039
C. 1.5.		Pohledávky - ostatní	052	0	0	0	0
C. 1.5.1.		Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
C. 1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
C. 1.5.3.		Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
C. 1.5.4.		Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
C. 2.		Krátkodobé pohledávky	057	3 556 544	-56 296	3 500 248	2 401 330
C. 2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	058	1 604 455	-56 296	1 548 159	1 313 366
C. 2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	1 517 311	0	1 517 311	835 743
C. 2.3.		Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
C. 2.4.		Pohledávky - ostatní	061	434 778	0	434 778	252 221
C. 2.4.1.		Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
C. 2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
C. 2.4.3.		Stát - daňové pohledávky	064	0	0	0	0
C. 2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	10 674	0	10 674	13 272
C. 2.4.5.		Dohadné účty aktivní	066	424 043	0	424 043	238 916
C. 2.4.6.		Jiné pohledávky	067	61	0	61	33
C. III.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
C. 2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.		Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	79 958	0	79 958	54 884
C. IV. 1.		Peněžní prostředky v pokladně	072	3 812	0	3 812	2 008
C. 2.		Peněžní prostředky na účtech	073	76 146	0	76 146	52 876
D.		Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	074	126 248	0	126 248	116 659
D. 1.		Náklady příštích období	075	126 248	0	126 248	116 659
D. 2.		Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
D. 3.		Příjmy příštích období	077	0	0	0	0

označ		PASIVA	řád	Běžné úč.	Min.úč.
a		b	c	období 5	období 6
		PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	4 951 556	3 527 447
A.		Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	1 315 735	1 126 709
A. I.		Základní kapitál (ř. 81 až 73)	080	2 000	2 000
A.	1.	Základní kapitál	081	2 000	2 000
A.	2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
A.	3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
A. II.		Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 až 86)	084	1 000 000	1 000 000
A. II. 1.		Ážio	085	0	0
A.	2.	Kapitálové fondy	086	1 000 000	1 000 000
A.	2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	1 000 000	1 000 000
A.	2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
A.	2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
A.	2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
A.	2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A. III.		Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0
A. III. 1.		Ostatní rezervní fondy	093	0	0
A.	2.	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 96 + 98)	095	124 709	-3 047
A. IV. 1.		Nerozdělený zisk minulých let	096	124 709	-3 047
A.	2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
A.	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			
		(ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	099	189 026	127 756
A. VI.		Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.		Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	3 635 821	2 400 738
B.		Rezervy (ř. 103 až 106)	102	18 858	60 993
B.	1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
B.	2.	Rezerva na daň z příjmů	104	9 378	52 348
B.	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
B.	4.	Ostatní rezervy	106	9 480	8 645
C.		Závazky (ř. 108 + 123)	107	3 616 963	2 339 745
C. I.		Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	8 333	25 000
C. I. 1.		Vydané dluhopisy	109	0	0
C.	1.1.	Výměnitelné dluhopisy	110	0	0
C.	1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
C.	2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	8 333	25 000
C.	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
C.	4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
C.	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
C.	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
C.	7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
C.	8.	Odložený daňový závazek	118	0	0
C.	9.	Závazky - ostatní	119	0	0
C.	9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
C.	9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
C.	9.3.	Jiné závazky	122	0	0

označ		PASIVA	řád	Běžné úč.	Min.úč.
a		b	c	období 5	období 6
C.	II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	3 608 630	2 314 745
C.	II.	1. Vydané dluhopisy	124	0	0
C.		1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
C.		1.2. Ostatní dluhopisy	126	0	0
C.	2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	2 782 332	1 772 900
C.	3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	49 719	28 822
C.	4.	Závazky z obchodních vztahů	129	552 970	329 163
C.	5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
C.	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
C.	7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
C.	8.	Závazky ostatní	133	223 609	183 860
C.		8.1. Závazky ke společníkům	134	0	0
C.		8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
C.		8.3. Závazky k zaměstnancům	136	35 832	27 961
C.		8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	19 555	14 924
C.		8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	55 803	74 302
C.		8.6. Dohadné účty pasivní	139	112 419	66 673
C.		8.7. Jiné závazky	140	0	0
D.		Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	141	0	0
D.	1.	Výdaje příštích období	142	0	0
D.	2.	Výnosy příštích období	143	0	0

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2016 a k 31. 12. 2017

Označení		TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b		c	1 sledovaném	2 minulém
I.		Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	544 120	374 022
II.		Tržby za prodej zboží	02	11 232 566	9 600 863
A.		Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	10 574 383	8 962 530
A.	1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	9 264 714	7 992 050
A.	2.	Spotřeba materiálu a energie	05	254 138	144 888
A.	3.	Služby	06	1 055 531	825 592
B.		Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	25	-479
C.		Aktivace (-)	08	0	0
D.		Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	872 272	717 612
D.	1.	Mzdové náklady	10	649 087	536 145
D.	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	223 185	181 467
D.	2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	223 185	181 467
D.	2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
E.		Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	91 464	96 008
E.	1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	47 210	25 659
E.	1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	47 210	25 659
E.	1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.	2.	Úpravy hodnot zásob	18	1 720	56 587
E.	3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	42 534	13 762
III.		Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	23 938	12 319
III.	1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	831	747
III.	2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.	3.	Jiné provozní výnosy	23	23 107	11 572
F.		Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	15 265	31 562
F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 431	0
F.	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F.	3.	Daně a poplatky	27	2 471	1 901
F.	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-24 592	8 645
F.	5.	Jiné provozní náklady	29	35 955	21 106
*		Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	247 215	179 881

Označení		TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b	c	1	2	
IV.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV.	1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.	2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.		Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.		Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V.	1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku- ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.		Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	39	0	0
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	40	18 059	9 170
VI.	1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	41	18 059	9 169
VI.	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	42	0	1
I.		Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	43	0	0
J.		Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 + 46)	44	25 633	16 527
J.	1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	45	0	0
J.	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	46	25 633	16 527
VII.		Ostatní finanční výnosy	47	10 896	1 794
K.		Ostatní finanční náklady	48	12 991	8 272
*		Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 39 + 40 - 43 - 44 + 47 - 48)	49	-9 669	-13 835
**		Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 49)	50	237 546	166 046
L.		Daň z příjmů (ř. 52 + 53)	51	48 520	38 290
L.	1.	Daň z příjmů splatná	52	55 459	52 347
L.	2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	53	-6 939	-14 057
**		Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 50 - 51)	54	189 026	127 756
M.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	55	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 54 - 55)	56	189 026	127 756
*		Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	57	11 829 579	9 998 168